

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Vliv rozšíření podniku na jeho organizační strukturu

Influence of the Company Expansion on Its Organizational Structure

Student: Tatsiana Karas

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Franek

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Tatsiana Karas**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Vliv rozšíření podniku na jeho organizační strukturu**
Influence of the Company Expansion on Its Organizational Structure

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Aspekty vlivu rozšíření podniku na jeho organizační strukturu
3. Představení podniku
4. Analýza stávající a návrhy nové organizační struktury a jejich srovnání
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HUČKA, M., E. KISLINGEROVÁ a M. MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Praha: C. H. Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.

HUČKA, M., M. MALÝ a F. OKRUHLICA. *Správa společností: podniky v 21. století*. Praha: Kernberg, 2007. 272 s. ISBN 978-80-903962-0-3.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Franek**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 9. 5. 2014

Štěpán

Na tomto místě chci poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Jiřímu Frankovi za vedení, cenné rady a připomínky k této práci.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Aspekty vlivu rozšíření podniku na jeho organizační strukturu.....	5
2.1	Organizování podniku.....	5
2.2	Základní charakteristiky organizačních struktur	7
2.3	Rozšíření podniku.....	13
2.4	Vedení změny.....	16
2.5	Shrnutí základních aspektů vlivu rozšíření na organizaci podniku	17
2.6	Metody vícekritériálního hodnocení variant	18
3	Představení podniku	22
3.1	Charakteristika a stručný popis vývoje společnosti.....	22
3.2	Hospodářská charakteristika společnosti	23
3.3	Současný organizační stav společnosti	24
4	Analýza stávající a návrhy nové organizační struktury a jejich srovnání	27
4.1	Implementační plán rozšíření společnosti.....	27
4.2	Návrhy variant organizačních struktur po rozšíření společnosti	28
4.2.1	Popis organizační struktury kupované společnosti B	28
4.2.2	Varianty rozšíření společnosti A při akvizici, jejich analýzy a porovnání	29
4.3	Vícekritériální rozhodování pro výběr variant rozšíření.....	35
4.4	Výsledek analýzy rozšíření a rozhodování o rozšíření	40
4.5	Konečný návrh rozšíření společnosti.....	43
5	Závěr.....	45
	Seznam použité literatury.....	46
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	47

1 Úvod

Daná bakalářská práce je věnována problematice podnikové organizační struktury, a otázkám vznikajícím před vedením v případě jejího rozšíření. Tento proces má vždy na formální organizaci větší či menší dopad, jelikož každý podnik je živou a dynamickou strukturou, používající určitou organizační strukturu pro efektivní alokaci a využití svých zdrojů, koordinaci vnitřních složek, komunikaci mezi nimi a kontrolu jejich činnosti, a to všechno pro dosažení požadovaných konečných výsledků. Jako v každé složité struktuře, projevuje se i u podniku každá, dokonce i drobná změna, skoro ve všech aspektech fungování, čímž ovlivňuje konečné výsledky jeho činnosti. Proto správné rozhodování a pečlivé uvažování při maximálním počtu organizačních variant u tak zásadní změny, jako je rozšíření podniku, má pro jeho budoucnost pochopitelně obrovský význam.

Cílem dané práce je tedy ukázat proces tohoto rozhodování o organizačních změnách v podniku, včetně možných důsledků při jeho rozšíření, a to na příkladě obchodní společnosti se sídlem v Ostravě, plánující akvizici.

Zmíněný rozhodovací proces o různých variantách provedení akvizice se bude provádět pomocí takových metod vícekriteriálního hodnocení, jako bodovací, Saatyho metoda a na ni navazující metoda AHP (Analytic Hierarchy Process), které budou použity pro posouzení vhodnosti variant organizačních struktur. Vedení podniku nejprve vymezí určitá kritéria, která budou pro něj nejpodstatnější při rozhodování o variantách, a bodově je ohodnotí dle vlastních představ. Následně v rámci Saatyho metody bude provedeno párové srovnání variant dle každého kritéria pomocí speciálních matic. Ve výsledku se ukáže procentní splnění pro každou variantu každého kritéria. Výsledky bodovací a Saatyho metody se pak spojí dohromady v navazující metodě AHP, která umožní výpočet celkového užitku každé varianty a jejich seřazení dle celkové vhodnosti pro podnik.

Teoretická část práce bude tedy věnována vysvětlení základních pojmů teorie organizování podniku, stručnému popisu hlavních typů organizačních struktur, a také teoretickému výkladu metod vícekriteriálního hodnocení variant. Praktická část obsahuje popis současného stavu obchodní společnosti plánující akvizici, popis kupované společnosti a návrh možných variant jejího začlenění do organizační struktury kupující společnosti. Dále následuje zhodnocení těchto variant pomocí metod vícekriteriálního rozhodování, analýza výsledku a návrh konečné varianty včetně podmínek zavedení.

2 Aspekty vlivu rozšíření podniku na jeho organizační strukturu

Daná kapitola bude věnována teoretickým podkladům procesu organizování a zavedení organizace v podniku, a z toho vycházejícím různým typům organizačních struktur. Bude provedeno stručné hodnocení slabých a silných míst jednotlivých struktur a vhodnosti jejich použití v praxi. Dále budou posuzovány různé způsoby rozšíření podniku, uplatnění a vliv této změny v některých oblastech jeho fungování, zejména v organizační struktuře.

2.1 Organizování podniku

Složitý ekonomický systém, jakým je podnik, má vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci svých zaměstnanců, což je jednou ze základních podmínek jeho fungování. Jednoduše řečeno, toto je smyslem procesu **organizování** a v jeho důsledku vznikající **organizační struktury** podniku. Podrobnější popis dané problematiky by bylo tedy vhodné začít vysvětlením takových základních pojmů jako organizace, podnik a organizování.

Pod **organizací** (angl. organization) dle Synka a kol. se obecně rozumí „*činnost organizování, tj. směřování lidí ke splnění společného cíle, další význam - výsledek organizační činnosti, tj. konkrétní uspořádání lidí pracujících společně ke splnění určitého cíle, jako je podnik, politická organizace atd.*“ (2010, s. 468). Někdy spolu s prací, přírodou (půdou) a kapitálem patří mezi základní výrobní činitele, které jsou předpokladem výrobní činnosti a svým fungováním vytvářejí statky (Synek a kol., 2010), což prokazuje její obrovský význam. Kasper a kol. (2005) porovnávají organizace se stroji, které se skládají z do sebe zapadajících částí; podobně každý člověk stejně jako část stroje má jasně definovanou roli pro fungování celku.

Podnik (angl. enterprise) bývá obecně definován jako „*funkčně a právně samostatný subjekt, zpravidla zakládáný a provozovaný podnikatelem za účelem dosahování podnikatelského zisku cíl podniku zároveň s uspokojováním potřeb jiných osob*“ (Synek a kol., 2010, s. 470).

Jaký je vzájemný vztah těchto dvou pojmů? Vzhledem k podniku je organizace většinou chápána ve trojím smyslu:

- podnik je organizace – pojetí organizace jako podniku, či organizace;
- podnik má organizaci – tzn. organizace je především definována organizační strukturou;

- podnik je organizován – organizace je procesem strukturalizace podniku.

Organizování by mohlo potom být definováno jako činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi, tzn. vždy souvisí s nějakým systémem. Vzhledem k podniku tato činnost probíhá v systému hospodářském, týká se jeho uspořádání a slouží pro vytváření podmínek pro jeho řízení. Tento proces má různé formy v závislosti od toho, dle jakého hlediska je zkoumán. Například, **z hlediska opakovanosti a časového dosahu** organizování může být (Dědina, 1996):

- **operativní** – jednorázové, slouží proti neurčitým jevům v podniku, které se vyskytují nepravidelně, nebo s velkým časovým odstupem; je bez trvalých struktur a opakovaných vztahů;
- **koncepční** – používá se v situacích, když se jevy opakují pravidelně a dlouhodobě; vnáší do podniku relativní uspořádanost procesního a útvarového charakteru.

Z hlediska dynamiky:

- **procesní** – při organizování postupových dějově rozložených dynamických procesů v podnicích;
- **útvarové** – určení organizačních prvků a vazeb mezi nimi, vytváření a úprava mocenských a pracovních vztahů mezi pracovníky (jejich pracovní náplň, pravomoc, odpovědnost, vztahy nadřízenosti a podřízenosti).

Organizace je tedy výsledkem procesu organizování a její fungování je velmi složitým procesem, jelikož je ovlivněno celou řadou faktorů: ekonomických, sociálních (tzv. sociální klima) a výrobně technických. Obecně se rozlišují následující **typy organizací**:

- **formální organizace** – vnitřně formalizovaný a hierarchicky uspořádaný systém;
- **neformální organizace** – síť osobních sociálních vztahů pod vlivem zájmů, ideálů, potřeb apod. jednotlivých pracovníků, což je někdy ve prospěch, a někdy na úkor účinnosti organizace (Čvančarová a kol., 2007).

Proces organizování tedy přímo souvisí s **řízením**, pro účely kterého vlastně slouží, tzn. řízení je vždy prvotní a organizování druhotné (Dědina, 1996). „Pod pojmem ‚řízení‘ se obecně rozumí sociální proces ovlivňování, při kterém se jedna osoba (nadřízený) snaží přimět jiné osoby (podřízené) ke splnění společných úkolů a dosažení společných cílů“ (Kasper a kol., 2005, s. 151); vzhledem k podniku tyto cíle

a úkoly budou mít nejspíše hospodářský charakter a budou se plnit ve strukturované pracovní situaci.

2.2 Základní charakteristiky organizačních struktur

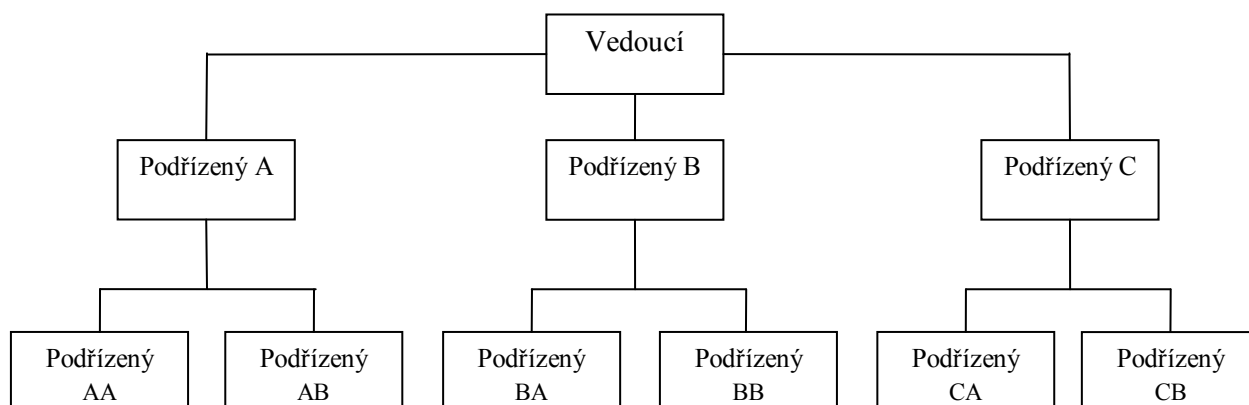
Řízení podniku je potom umožněno díky určité **organizační struktuře** zavedené v podniku, jako praktickému výsledku jeho organizování, a sloužící podniku jako nejdůležitější nástroj. Pod organizační strukturou se obvykle rozumí účelová formální struktura organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku, pomáhající společně pracujícím lidem plnit určité úlohy. Tyto úlohy jsou projektovány tak, aby dílčí činnosti byly vzájemně provázány a umožnily pracovníkům plynulou, efektivní a výkonnou práci (Weihrich, 1993). Dle Robbinse organizační struktura je „*formalizovaný systém, ve kterém je práce rozdělena, seskupena a koordinována*“ (Robbins, 2004, s. 242). Synek (2010) vnímá organizační strukturu jako formu (rámec) pro realizaci obsahu podnikové činnosti a dosažení cíle podnikatele – zvýšení hodnoty podniku.

Důležité je to, že organizační struktura definuje funkční role a vztahy v podnikových procesech, a to následujícím způsobem. Určují se **funkční role** a zavádí se **dělbá práce** v podniku mezi jednotlivými určitými nositeli činností jako nejnižšími organizačními jednotkami (věcná náplň a specializace jejich činnosti), přičemž tito nositelé jsou za jim svěřenou práci **zodpovědní**. Tato zodpovědnost je závislá na postavení činnosti v podnikových procesech a nutně vyžaduje potřebnou **pravomoc** (právo používat volnost při rozhodování). Dělbá pravomoci potom definuje **vztahy nadřízenosti a podřízenosti** (při vertikálním provázání organizačních jednotek do organizační struktury) a **koordinace** (při horizontálním provázání). Organizační struktura je pak schopna efektivně fungovat a plnit svoje funkce (Synek a kol., 2010).

Dle Synka a kol. (2010) jsou vztahy nadřízenosti a podřízenosti často kritériem typizace organizačních struktur v podnicích. Dle způsobu uspořádání řídicích vztahů (dělby pravomocí) se rozlišují např. **jednoliniová (liniová), víceliniová (funkcionální) a liniově štábní organizační struktury**.

Jednoliniová (liniová) organizační struktura vznikla jako typ a vyskytuje se zpravidla v malých podnicích, kde každý podřízený dostává příkazy pouze od jednoho nadřízeného, někdy přímo od vlastníka. Charakterizuje se jednotlivými odpovědnými vedoucími pracovníky, jednoznačným rozdělením pravomocí a organizačním uspořádáním (viz Obr. 2.1).

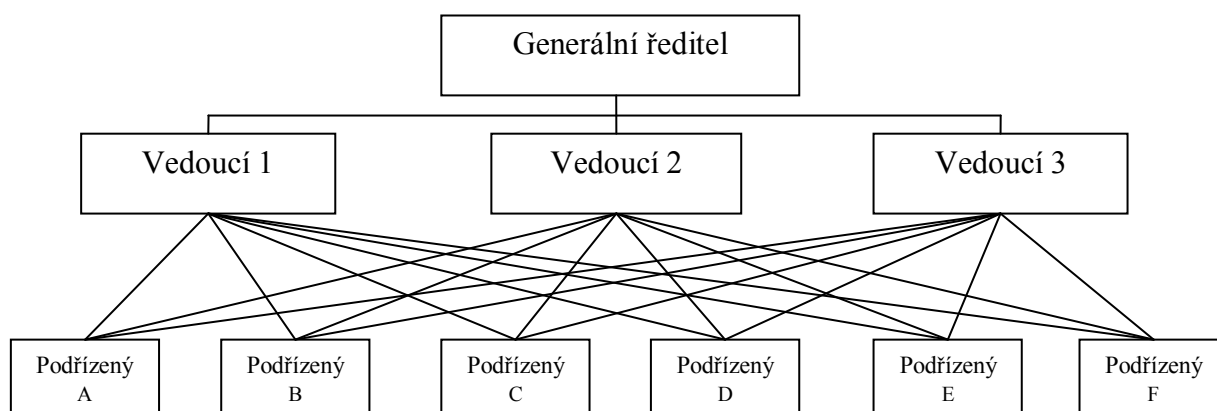
Obr. 2.1 Jednoliniová (liniová) organizační struktura



Zdroj: zpracováno dle Synka a kol. (2010, s. 153).

Víceliniová (funkcionální) organizační struktura – je nejstarší organizační formou a je charakterizována specializací odpovědností, pravomocí a mnohostrannými vazbami. Na rozdíl od jednoliniové struktury, jeden podřízený dostává příkazy od několika nadřízených, kteří se zabývají buď určitou funkcí, nebo objektem a díky své odpovědnosti a pravomoci zvládají celý útvar (viz Obr. 2.2).

Obr. 2.2 Víceliniová (funkcionální) organizační struktura



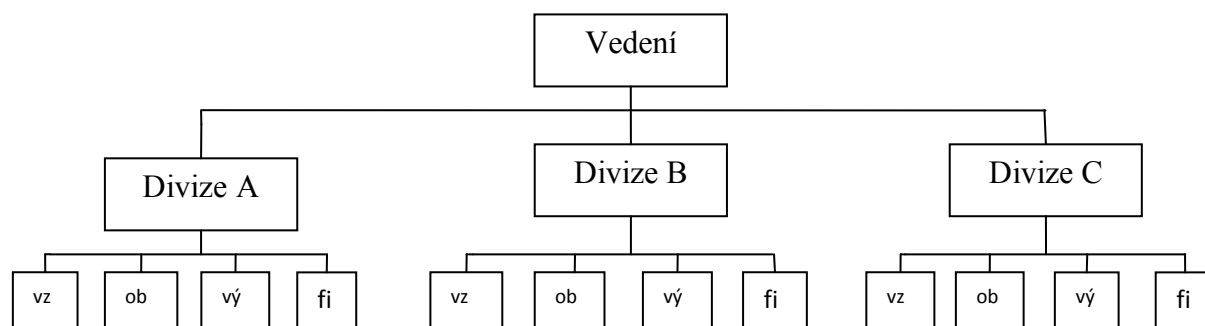
Zdroj: zpracováno dle M. Synka a kol. (2010, s. 154).

Specializace **funkčně orientovaných útvarů** vychází z hlavních činností podniku, např. nákupu, výroby, prodeje a marketingu, financí, investic, personalistiky, výzkumu a vývoje apod. **Objektově orientovaný útvar** se specializuje na určitý výrobek, trh, region, projekt atd. a tvoří **divizi**, mající „svou vnitřní organizační strukturu tvořenou vlastními funkčně specializovanými organizačními jednotkami a svůj cíl, strategii a proces pro jeho dosažení“ (Synek a kol., 2010, s. 152). Takovým způsobem dochází k tvorbě tzv. **divizní organizační struktury** (viz Obr. 2.3), lépe odpovídající potřebám rostoucího podniku, než dosavadní funkcionální forma s jejím

vysokým stupněm centralizace řízení. Divize už mají relativní samostatnost pravomocí a jak již bylo zmíněno jsou vymezeny většinou dle:

- výrobku nebo služby,
- zákazníků/trhu,
- místa působnosti.

Obr. 2.3 Divizní organizační struktura

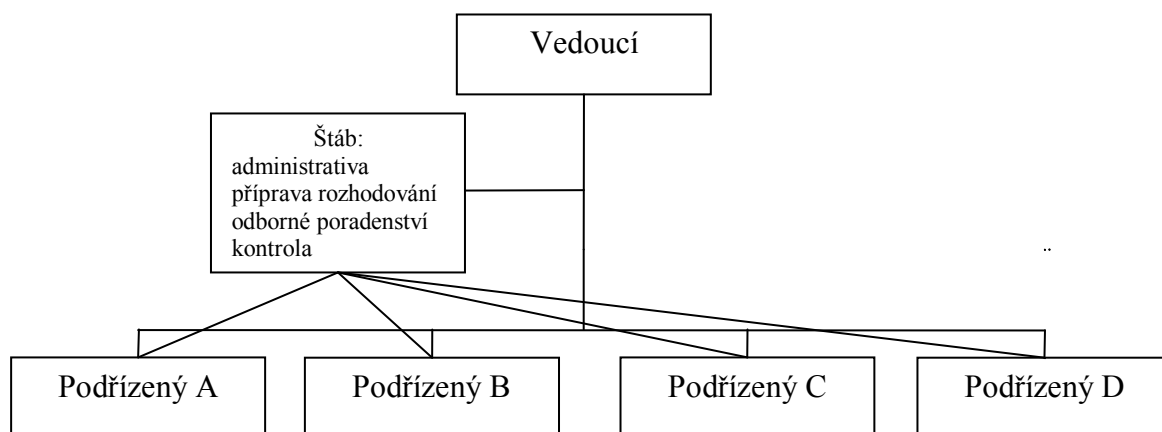


Poznámka: vz – výzkum a vývoj, ob – obchod, vý – výroba, fi - finance

Zdroj: zpracováno dle Vebera (2000, s. 134).

Liniově štábní organizační struktura je tradiční organizační strukturou, zahrnující v sobě rysy liniové a funkcionální organizační struktury, jejíž vznik je vyvolaný současnou potřebou jednotného vedení a specializace. Je představena jednotlivými **útvary**, odpovídajícími za výkon určité činnosti v rámci celého procesu a komplexně řízena tzv. **liniovými vedoucími**. Pro zvýšení kvality a efektivity práce jsou vedoucí podpořeni speciálním nadřízeným odborným aparátem - **štábem**. Štáb se většinou zabývá takovou podpůrnou činností jako je odborné poradenství, příprava rozhodování, kontrola plnění úkolu apod. (Blažek, 2011). Daná organizační struktura se v praxi vyskytuje mnohem častěji, než dva první zmíněné typy, které v dnešní době skoro neexistují ve své čisté podobě (viz Obr. 2.4).

Obr. 2.4 Liniově štábní organizační struktura

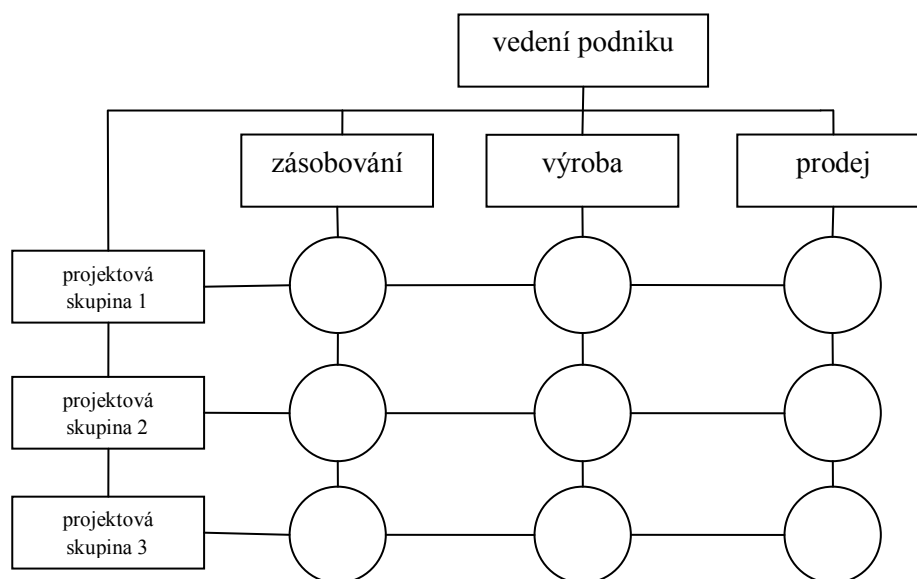


Zdroj: zpracováno dle Vebera (2000, s. 127).

Pro inovační oblasti (nikoliv pro každodenní rutinní činnosti) jsou také vhodné **organizační struktury s pružnými prvky: maticové organizační struktury a projektové organizační formy**. Používají se většinou jako doplňková struktura v rámci hlavní (nejčastěji liniově štábní) při řešení určitého úkolu, přičemž jejich doba životnosti je omezena dobou plnění tohoto úkolu. To znamená, že pružné organizační struktury se vytvářejí dočasně, účelově a jako doplňující dosavadní strukturu. V praxi tento princip funguje tak, že se pro plnění úkolů tvoří skupiny (týmy) pracovníků bez ohledu na jejich původní liniové nebo štábní zařazení, ve kterých se potom patřičně vyvíjí nové odlišné vztahy, komunikační a autoritativní (Čvačarová a kol., 2007).

Maticová organizace je mezi danými strukturami nejznámější a funguje dle svého názvu, tzn. že jako klasická matice se skládá z **primární struktury**, která je v podniku stálá a je vytvořena dle jednoho kritéria, např. funkčně orientovaných útvarů, a s ní propojené **sekundární struktury**, vytvořené zpravidla dočasně a dle jiného kritéria, např. projektových a inovačních skupin/oddělení. V průsečíku těchto dvou struktur vzniká tzv. „**křížovatka pravomocí**“, kde je z tohoto důvodu zvýšené riziko vzniku napětí a konfliktů (Synek a kol., 2010), ale současně existuje intenzivní výměna názorů, což znamená inovační schopnost a lepší pružnost organizace (Kasper a kol., 2005). Uvnitř maticové struktury jsou členové zařazeni do primární struktury (do funkčních oddělení) a zároveň jsou zapojeni do plnění jiných úkolů, požadovaných sekundárními strukturami (viz Obr. 2.5).

Obr. 2.5 Maticová organizace

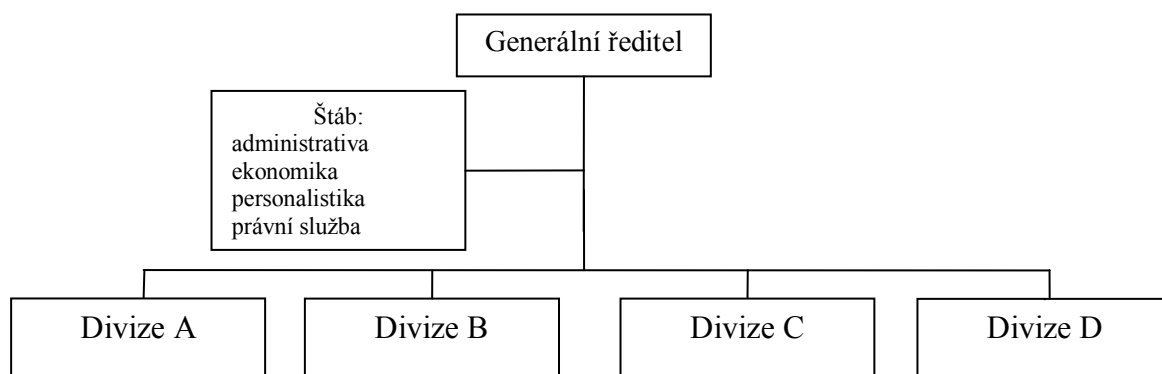


Zdroj: zpracováno dle Kaspera a kol. (2005, s. 40).

Projektové organizační formy jsou významné tím, že „*nezasahují do stávající organizační struktury podniku a jsou k ní v paralelním postavení, v určitých ohledech – projektech – jsou však pracovníci na projektu ještě podřízeni vedoucímu projektu*“ (Kasper a kol., 2005, s. 41). **Projekt** je tudíž chápán jako „*nový proces se zcela specifickými rysy*“, což určuje jeho interdisciplinární charakter – „*vedoucí projektu si vytváří tým z pracovníků různého zaměření tak, aby jeho soustava vyhovovala řešení projektu*“ (Synek a kol., 2010, s. 159).

Jak již bylo zmíněno, popsané základní typy organizačních struktur v současných podnicích často neexistují ve své čisté podobě, což může být vyvoláno jejich poměrem, rozsahem činnosti a složitostí vnitřních a vnějších vztahů. Proto se v praxi často vyskytují **smíšené typy organizačních struktur**, např. **kombinace štábní a divizní organizační struktury**. V takové struktuře, připomínající zmíněnou liniově štábní na místě liniových podřízených, fungují celé divize vymezené většinou dle výrobku/služby, zákazníka/trhu, anebo místa působnosti (viz Obr. 2.6).

Obr. 2.6 Kombinace štábní a divizní struktury (smíšený typ)



Zdroj: zpracováno samostatně.

Silné a slabé stránky zmíněných typů organizačních struktur a vhodnost jejich použití v praxi jsou pro větší přehlednost zobrazeny v následující tabulce (viz Tab. 2.1).

Tab. 2.1 Silné a slabé stránky některých typů organizačních struktur

Organizační struktura	Výhody	Nevýhody
Liniová	jednoduchost a přehlednost vztahů a pravomocí, snadná kontrola činností pracovníků;	je vhodná pouze pro malé podniky s omezeným rozpětím řízení, dlouhé komunikační cesty a určité přetížení vedení podniku, není pružná ke změnám okolí;
Víceliniová (funkcionální)	kratší komunikační cesty a snadnější kontrola činností pracovníků, jejich vyšší efektivita a produktivita díky prohlubování specializace;	složitější systém řízení (z více míst), může dojít k přílišné specializaci útvarů a k jejich vnitřnímu rozrůstání;
Divizní	vhodnost pro větší podniky (vedení se může spíše zabývat strategickým řízením firmy místo řešení operativních úkolů), přizpůsobení se nestabilnímu okolí, požadavkům trhu a zákazníků; vyšší výkonnost a přehlednost práce divizí a výsledků této práce;	poměrně vysoká nákladovost (při občasném neefektivním využití vynaložených zdrojů v jednotlivých divizích), tendence divizí k upřednostňování svých cílů před cíli celého podniku a k osamostatnění, nižší specializace pracovníků;
Liniově štábní	lepší kvalita rozhodování díky vysoké odbornosti pracovníků štábu, odlehčení linií;	malá pružnost vůči rychlým změnám prostředí, tendence k osamostatnění štábu, možnost konfliktů mezi štábem a linií;

Organizační struktura	Výhody	Nevýhody
Organizační struktury s pružnými prvky	vysoká pružnost a rychlá reakce na změny okolí, inovační činnost, možnost změn v počtu a sestavě týmů bez výrazného ovlivnění základní organizační struktury;	vyšší nákladovost, tendence k osamostatnění a anarchii, dvojité vztahy podřízenosti, občasná nepřínosnost práce.

Zdroj: zpracováno samostatně.

2.3 Rozšíření podniku

V případě úspěšného založení a fungování podniku za nějaký čas přichází fáze jeho růstu. „*Jestliže podnik roste, pak to znamená, že trh má zájem o danou produkci nebo službu, management je úspěšný ve své práci a podnik je ziskový*“ (Synek a kol., 2010, s. 104). Jedním z nejdůležitějších atributů tohoto procesu dle Synka a kol. (2010) je **růst tržeb (obratu)**, což vyvolává potřebu dodatečného rozšiřovacího investování podniku do budov, zařízení a pokrytí přírůstků pracovního kapitálu. Aby bylo dosaženo trvale udržitelného růstu, jehož klíčovým měřítkem je tempo růstu tržeb (obratu), podnik by měl zajistit dodatečné zdroje svého **financování**, a to buď **z interních (vnitřních), nebo externích (vnějších) zdrojů**.

První model předpokládá, že podnik bude financován ze svých vlastních generovaných zdrojů, takových jako zisk a odpisy určené pro reinvestice, a ze stálých pasiv. Přičemž za zjednodušeného předpokladu, že tempo růstu podniku bude shodné s tempem růstu celého trhu, a že jeho kapitálová struktura a politika rozdělování zisku se výrazně měnit nebude, což zabezpečí možnost konstantní míry reinvestic.

Druhý model (financování z externích zdrojů) znamená použití vlastního, např. akciového kapitálu, nebo kapitálu cizího (zpravidla dlouhodobého), což pro podnik souvisí s náklady (např. emise nových akcií a obligací) a tak či onak znamená zvýšení míry závislosti (často takto dochází ke změnám ve vlastnické struktuře společnosti) (Synek a kol., 2010).

Růst podniku však může být zajištěn i zcela jinou formou, např. různými **formami spojování podniků**. Mezi jeho nejdůležitější formy dle Vebera a kol. (2012) patří **strategická a pevná spojení firem**.

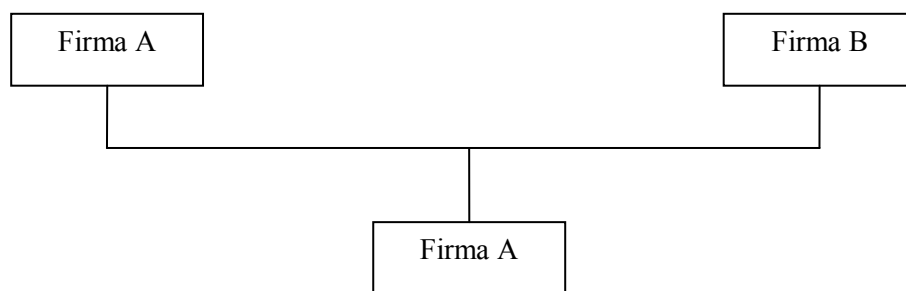
Nejrozšířenější formou **strategického spojení firem** je **aliance (alliance)**, představující spojení stejně silných firem za účelem „*rozšiřování trhu do nových geografických regionů, nebo pro rozšiřování hlavních podnikatelských aktivit v podobě nových produktů, či rozšíření nových podnikatelských oborů*“

(Veber a kol., 2012, s. 285). Rozhodujícím znakem aliance je právní subjektivita jejich členů. Je vhodná především pro realizaci zahraničních strategií, což je vidět na příkladu rozšiřování leteckých společností (SkyTeam, Star Alliance); může však prezentovat hodně problémů pro spojené firmy v prvních dvou letech své existence, např. z důvodu překrývání jejich podnikatelských aktivit, dublování personálu a činností, nebo rozsáhlosti administrativy (Veber a kol., 2012).

V případě **pevného spojení** jde pochopitelně o mnohem pevnější vztahy mezi stávajícími subjekty, což znamená změnu v jejich právní formě a subjektivitě a vytvoření nových společných podniků. Rozšířenými formami takového spojení jsou **fúze a akvizice** (angl. M&A, mergers and acquisitions).

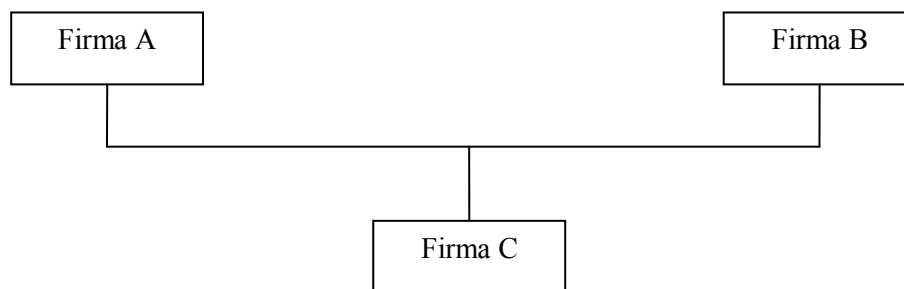
Fúze „představuje postup, kdy se statutární orgány dvou nebo více firem dohodnou na jejich spojení s tím, že požádají vlastníky těchto firem o schválení takového spojení“ (Veber a kol., 2012, s. 285), a dle českého práva má dvě formy – **sloučení a splynutí**. **Sloučení (acquisition)** předpokládá zánik jedné nebo více společností, jemuž předchází jejich zrušení bez likvidace, přičemž jmění těchto společností přechází na jinou společnost (viz Obr. 2.6). **Splynutí (merger)** je podobným zánikem dvou nebo více společností, ale jejich jmění přechází potom na nově zakládanou nástupnickou společnost (viz Obr. 2.7). Důvodem pro fúzi může být snaha o využití ekonomie rozsahu nebo synergických efektů, o posílení svého tržního postavení mezi konkurenty apod. (Veber a kol., 2012).

Obr. 2.6 Schéma spojení firem formou sloučení (acquisition)



Zdroj: Hučka a kol. (2011, s. 150).

Obr. 2.7 Schéma spojení firem formou splynutí (merge)



Zdroj: Hučka a kol. (2011, s. 151).

Rozlišují se tři typy fúze (Synek a kol., 2010):

- **horizontální**, spojující podniky stejné výrobní fáze a stejného odvětví za účelem výroby ve velkém rozsahu (spojení automobilek);
- **vertikální**, spojující podniky různých výrobních fází, na sebe navazujících (ocelárna a rudné a uhelné doly), za účelem lepší koordinace a plánování výroby;
- **konglomerátní**, spojující podniky bez vzájemných vztahů.

V případě **akvizice**, která často bývá výsledkem aliance a je chápána v podstatě jako synonymum sloučení, dochází ke „*spojení, kdy jeden podnikatelský subjekt kupuje jiný a začleňuje jej do svých podnikatelských struktur, existence obou firem je ale nadále zachována*“ (Veber a kol., 2012, s. 285). Akvizice se provádí z různých důvodů, např. při posílení kupující strany, ovládnutí know-how nebo zajímavého trhu, využití synergického efektu, výhodném nákupu zadlužené či ztrátové firmy apod. Na rozdíl od fúze, která je formou splynutí, nemusí být dobrovolná. Nedobrovolná akvizice bývá označována jako **převzetí (takeover)**.

Jako varianta vzájemného působení dvou nebo několika podniků se vyskytuje i jejich společné založení nového podnikatelského subjektu, **joint venture**, tj. podniku, který spolu kontrolují nebo řídí, a to za účelem dosažení společných podnikatelských cílů. Zakladatelé by měli mezi sebou uzavřít dohodu o společném předmětu podnikání, způsobu jeho kontroly/řízení a o svých vlastnických poměrech. Přičemž se rozlišují samostatně působící nové podniky – **full function joint venture**, a nesamostatné, plnící funkci kartelové dohody mezi dosavadními podniky – **cooperative joint venture** (Veber a kol., 2012).

Založení tzv. **spin-off firmy** je další možností rozvoje a reorganizace podniku, který poskytuje svůj hmotný či nehmotný majetek, od něho se oddělujícímu novému právnímu subjektu, k zahájení podnikání. Nová spin-off firma je samostatným

subjektem podnikání a má právo emise vlastních akcií, do kterých se částečně přeměňují akcie původní firmy ve vlastnictví jejích společníků. Tento proces je zpravidla vyvolaný potřebou rozvoje neprofilové, vedlejší činnosti ve stávající společnosti, nebo oddělení nějaké činnosti ve společnosti víceprofilové, a je dobrou možností přilákat investice.

V případě potřeby rozšíření prostorového působení podniku vhodnou variantou bývá často **založení nové pobočky (filiálky)**. Tento proces často souvisí s pojmem **holdingové společnosti (holding company)**, která se skládá z tzv. mateřské společnosti ovládající své dceřiné společnosti (subsidiaries) pomocí držení (holding) velkého balíku jejích akcií. „Dcery“ jsou přitom právně a účetně oddělené, mají volnost v podnikání a jsou pružné vůči podnikatelskému okolí. Kromě toho, umožňují zajistit funkční specializaci, když každá dceřiná společnost je zaměřená na určitou činnost v podniku (zasobování, výroba, odbyt apod.). Další variantou bývá **podnik filiální struktury**, pokud jde spíše o pouhé prostorové rozšíření podniku pomocí filiálek nemajících právní subjektivitu. V tomto případě se má ovládající podnik zabývat všemi podstatnými činnostmi, aby mohl je, nebo jejich část delegovat filiálce, která tudíž není vhodná pro hlubší stupeň specializace. Zmíněné způsoby rozšíření a rozvoje podniku efektivně zajišťují významný podíl na trhu a stimulují investiční činnost (Synek a kol., 2010).

2.4 Vedení změny

Změna je běžnou součástí života podniku a může se týkat jak každodenních záležitostí typu rozvržení pracovní doby či přístupu ke klientům, tak i nejpodstatnějších principů jeho fungování, např. zavádění nového pracovního postupu nebo technologie výroby, změn v organizační struktuře podniku, jeho právní formě (spojení, rozštěpení), rozvoje a rozšíření. Daná podkapitola bude věnována důležitému faktoru úspěšného uplatnění jakékoliv změny v podniku, včetně organizační, a to její přijetí zaměstnanci. Je tudíž na nich, jestli zavádění změny proběhne optimálním způsobem a s optimálním výsledkem, čehož se dá dosáhnout pomocí jejího efektivního řízení.

Způsob spolupráce vedení podniku a zaměstnanců při zavádění změny a proces jejího řízení v organizaci je přehledně popsán Kotterem (2002) v podobě **osmi kroků** založených na vytvoření silné a všemi sdílené vize (Kotter, 2002; Furmaníková, Kostečka, 2012):

1) posilování pocitu naléhavosti změny (Increase Urgency) – před samotným zaváděním změny je nutno o její nezbytnosti přesvědčit zaměstnance, tzn. měli by vnímat současný stav jako nevyhovující;

- 2) sestavení vůdčího týmu (Build the Guiding Team)** – pro efektivní uplatnění změny je vhodné v podniku sestavit tým skládající se ze člena managementu a motivovaných zaměstnanců vnímajících změnu pozitivně;
- 3) formulace správné vize (Get the Vision Right)** – je klíčová pro inspiraci pracovníků, řízení a regulaci celého procesu uplatnění změny a jejich jednotlivých kroků;
- 4) šíření vize a získávání stoupenců (Communicate for Buy-In)** – je nezbytné předat vizi všem pracovníkům pomocí udržování dlouhodobé a intenzivní komunikace s nimi;
- 5) uvolnění prostoru pro jednání a podpora (Empower Action)** – odhalení a systematické překonávání komplikací a překážek cestou efektivní komunikace, aby bylo možno stále naplňovat vizi;
- 6) vytváření příležitostí k úspěchům (Create Short-Term Wins)** – je nutno kromě finální podoby vize stanovit krátkodobé cíle, při jejichž dosažení by zaměstnanci cítili, že se blíží k cíli, a byli inspirováni dílčími úspěchy;
- 7) úsilí (Don't Let Up)** – aby byla změna opravdu uplatněna a pronikla do kultury organizace, je nutno ji neustále ustalovat a vyhýbat se návratu do původního stavu a obvyklých stereotypů, k čemuž mají zaměstnanci sklon;
- 8) upevnění dosažené změny (Make Change Stick)** – uplatněná změna by se měla stát přirozenou a automatickou součástí norem a hodnot v organizaci, což trvá poměrně dlouhou dobu, během které stále existuje riziko jejího odmítnutí.

2.5 Shrnutí základních aspektů vlivu rozšíření na organizaci podniku

Na základě výše uvedených informací je možno udělat závěr, že jakákoliv změna v podniku, dokonce i drobná, vždy do jisté míry ovlivňuje současně několik aspektů jeho fungování. Každý podnik si lze představit jako složitý systém, skládající se z konečné množiny prvků, se vzájemnými vazbami a zaměřený na dosažení určitého stanoveného cíle. Kromě vazeb mezi prvky uvnitř systému má množství vazeb s okolím. To znamená, že taková významná změna, jako rozvoj a rozšíření podniku, bude určitě souviset s nejpodstatnějšími aspekty jeho činností:

- s organizační strukturou, která by se měla optimalizovat v souladu s měnícími se potřebami rostoucího podnikového systému a být dostatečně pružná ke změnám v jeho okolí;
- s možností změny právní formy podnikání a prostorového organizování podniku;

- s tzv. „lidskou“ stránkou, tzn. přijetí a podpora změny personálem pomocí správného vedení a řízení je jedním z klíčových faktorů její efektivní realizace.

2.6 Metody vícekritériálního hodnocení variant

Metody vícekritériálního hodnocení variant (některé z nich budou použity v praktické části dané práce) bývají velmi vhodné při rozhodování o organizační struktuře podniku ve fázi plánování změny, když v úvahu přichází několik možných variant jeho fungování.

Základem daných metod, jak je patrné z názvu, je rozhodování o nejvhodnější variantě pomocí jejich hodnocení dle řady kritérií. Každé z nich má určitou závažnost, nebo váhu. Jednotlivé metody se tedy rozlišují podle způsobu stanovení hodnot kritérií a preferencí jednotlivých variant. Váhy se přitom stanovují na základě subjektivního uvažování, anebo odhadem, a patří sem takové metody stanovení vah, jako **metoda pořadí, bodová, Fullerova, Saatyho a z ní vycházející metoda hierarchického analytického procesu AHP (Analytic Hierarchy Process)**.

Metoda pořadí vyžaduje informaci o stanovení pořadí kritérií podle důležitosti (Šubrt a kol., 2011). Postup při hodnocení je následující: „*Uspořádaným kritériím jsou přiřazena čísla (body) b_i . Nejdůležitějšímu kritériu je přiřazeno číslo k (počet kritérií), druhému nejdůležitějšímu o jedna méně, tj. $k-1$, nejméně důležité kritérium pak logicky dostane přiděleno číslo 1. V případě, že by byla některá kritéria stejně důležitá, je jim přidělen příslušný průměr. Váhy w lze vypočítat normovaným výpočtem dle (2.1) a (2.2)*“ (Šubrt a kol., 2011, s. 171-172):

$$w_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^k b_i}, \quad i = 1, 2, \dots, k, \quad (2.1)$$

$$\sum_{i=1}^k b_i = \frac{b(b+1)}{2} \quad (2.2)$$

Výpočet vah **bodovací metodou** je skoro identický s výše uvedeným postupem podle (2.1), ale odlišuje se v přiřazování bodů b_i . U bodovací metody uživatel kvantitativně hodnotí důležitost kritérií, a to i -té kritérium hodnotou b_i ležící v dané stupnici, např. $b_i \in \langle 0, 100 \rangle$, ve které vyšší bodové ohodnocení znamená větší důležitost. Výhodou této metody oproti metodě pořadí je tedy snadnější vyjádření subjektivních preferencí.

Fullerova metoda je založená na principu odhadu vah pomocí srovnávání pouze dvojic kritérií, když se určuje, které z kritérií je při párovém srovnání důležitější (Šubrt a kol., 2011). Každá dvě kritéria se postupně porovnávají mezi sebou, čímž pak dochází k porovnání všech dvojic kritérií z celkového počtu k kritérií, přičemž u každé dvojice se označuje to kritérium, které je hodnotitelem považováno za důležitější. Hodnocení i -tého kritéria udává n_i , a jeho váha se pak vypočítá opět dle (2.1) s tím rozdílem, že za b_i se dosazuje n_i .

Kvantitativní párové srovnávání, anebo Saatyho metoda je jednou z nejpoužívanějších metod pro stanovení vah (Šubrt a kol., 2011). Metoda používá tzv. Saatyho matici párových srovnání $S = (s_{ij})$, kdy $i, j = 1, 2, \dots, k$, se stupnicí od 1 do 9 a příslušnými reciprokými hodnotami. Prvky matice s_{ij} jsou interpretovány jako odhady podílu vah i -tého a j -tého kritéria, přičemž porovnání kritérií udává velikost preference, která se vyjadřuje určitým počtem bodů ze stupnice. Při porovnávání se určuje nejen, jestli je jedno kritérium preferováno před druhým, ale taky o kolik je lepší. Toto umožňuje více specifikovat preference jednotlivých kritérií a zpřesnit tak konečný výsledek. Verbální vyjádření stupnice tedy zní takto:

- „1“, i a j jsou rovnocenná,
- „3“, i je slabě preferováno před j ,
- „5“, i je silně preferováno před j ,
- „7“, i je velmi silně preferováno před j ,
- „9“, i je absolutně preferováno před j ,
- hodnoty „2“, „4“, „6“ a „8“ jsou ponechány pro hodnocení mezistupňů.

Prvky na diagonále Saatyho matice S potom nabývají hodnot $s_{ii}=1$ (kritérium je rovnocenné samo se sebou), a při hodnotách $i=1, 2, \dots, k$ je matice reciproční, tzn. platí, že $s_{ij} = 1/s_{ji}$ pro všechna i, j . (viz Obr. 2.8).

Obr. 2.8 Obecný zápis Saatyho matice

	f_1	f_2
f_1	1	s_{12}
f_2	$1/s_{12}$	1		s_{2k}
\vdots	\vdots			
f_k	$1/s_{1k}$	$1/s_{2k}$...	

Zdroj: zpracováno dle Ramíka (1999).

Výpočet vah z matice S , kde hodnota s_{ij} představuje přibližný poměr vah kritéria i a j , je možné provést několika způsoby. Nejpoužívanější a nejjednodušší metodou je stanovení vah využitím váženého geometrického průměru řádků: vynásobení prvků jednotlivých řádků této matice a určení k -té odmocniny těchto součtů. **Váhový vektor (eigenvector)** pak uvádí informace o odhadu poměru hodnot vah, stanovených hodnotitelem.

Součástí hodnocení Saatyho metodou je **kontrola konzistence** matice párového srovnání, když se zjišťuje, jestli se nevyskytují „nesrovnalosti“ v zadání matice. Nejčastěji se pro tuto kontrolu využívá dvou parametrů. Prvním z nich je **index konzistence (CI)**, který lze vypočítat dle následujícího vztahu (Ramík, 1999):

$$CI = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{(n-1)}, \quad (2.3)$$

kde n je počet kritérií a λ_{\max} je největší vlastní číslo matice. Výpočet **konzistenčního poměru (CR)** se provádí pomocí vztahu:

$$CR = \frac{CI}{RI}, \quad (2.4)$$

kde RI je **náhodný index konzistence** (viz Tab. 2.2), který můžeme vyhledat v Saaty. Dle Ramíka (1999) je rozhodovací matice dostatečně konzistentní, je-li $CR < 0,1$.

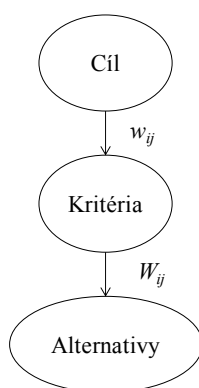
Tab. 2.2 Náhodný index (RI) dle Saaty

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Zdroj: Šubrt (2011).

Metoda analytického hierarchického procesu, anebo AHP (Analytic Hierarchy Process), je založena na již zmíněné Saatyho metodě a nabízí možnost matematického postupu pro subjektivní stanovení preferencí při rozhodování (Ramík, 1999). Metoda představuje proces rozhodování jako vytvoření hierarchické struktury o několika úrovních. Použitá kritéria mohou být kvalitativního a kvantitativního charakteru a mohou být také vyjádřena čísly anebo slovy. Obr. 2.9 zobrazuje obecnou strukturu vícekritériálního rozhodování pomocí metody AHP.

Obr. 2.9 Obecná struktura problému AHP



Zdroj: zpracováno dle Ramíka (1999).

Pořadí alternativ a výběr té nejlepší se zjistí pomocí váženého součtu užitku alternativ následujícím způsobem:

$$U(a_i) = \sum_{j=1}^m w_j \cdot x_{i,j}, \quad (2.5)$$

kde w_j je váhou j -tého kritéria, stanovenou pomocí výše uvedené Saatyho metody kvantitativního párového srovnání; $x_{i,j}$ je váhou (prioritou) i -té varianty v rámci j -tého kritéria. Výhodnost varianty je přímo úměrná výši užitku $U(a_i)$.

3 Představení podniku

Tato kapitola udává základní informace o podniku, který se plánuje rozšířit, tzn. krátkou historii jeho vývoje, hospodářskou charakteristiku a popis současného stavu včetně organizační struktury před uplatněním změny.

3.1 Charakteristika a stručný popis vývoje společnosti

Vybraná obchodní společnost se sídlem v Ostravě-Muglinově (dále označována jako „společnost A“) vznikla oddělením ze stavebně-obchodní holdingové společnosti a je stále v jejím vlastnictví. Datum zápisu do obchodního rejstříku je 15.1.2005. Vrcholové řízení společnosti vykonává kolektivní řídicí orgán složený ze dvou jednatelů společnosti, dozorčí rada ani jiné dozorčí orgány nebyly zřízeny. Předmětem podnikání společnosti je velkoobchod, maloobchod se smíšeným a použitým zbožím a specializovaný maloobchod. Roční obrat činí přibližně 120 milionů Kč, základní kapitál je 31 912 tis. Kč je plně vlastněn mateřskou společností a splacen v plné výši.

V roce 1998 v rámci původní mateřské společnosti byly zahájeny první aktivity v oblasti prodeje stavebních materiálů v Ostravě, výsledkem čehož bylo zřízení samostatného obchodního střediska v tomto městě – prodejního skladu. Během této doby došlo celkově k rozvoji stavebnictví jako odvětví, což bylo důvodem k dalšímu rozšíření a zřízení prodejních skladů ve Frýdku-Místku, v Opavě a v Hranicích, přičemž specializace společnosti se rozšířila z prodeje dílčích konstrukčních částí staveb na obchod s prakticky všemi položkami stavebních materiálů. Přestože po roce 2008 s ohledem na celosvětovou ekonomickou situaci, a její dopady v České republice, došlo obecně k recesi v oblasti stavebnictví, společnosti se podařilo zachytit příznivý trend ve vývoji pomocí následujících zrealizovaných změn:

- došlo k posílení obchodního oddělení společnosti na úkor úspor pracovních míst v jiných segmentech (fakturace, marketing, sklady);
- bylo provedeno rozšíření nabízeného sortimentu o drenážní systémy a zajištění dalších dodavatelů ze zahraničí (Rakousko, Slovinsko).

Mezi dodavatele společnosti v současné době patří prakticky všichni významní výrobci a dodavatelé stavebních materiálů pracující na českém trhu, např. v oblasti tepelných izolací, suché stavební výstavby, zdicích materiálů, zateplovacích systémů, montovaných stropních podhledů a atd.: SAINT-GOBAIN, HELUZ, WIENERBERGER, KNAUF AMF, BAUMIT, CEMIX a jiní.

Společnost dále zajišťuje prodej stavebních materiálů dalším prodejcům v rámci velkoobchodní činnosti a jejich dodávky realizačním firmám a stavebním společnostem (METROSTAV, STRABAG atd.); v neposlední řadě se snaží uspokojit požadavky koncových zákazníků v rámci maloobchodní činnosti.

3.2 Hospodářská charakteristika společnosti ¹

Vývoj tržeb, zisku a počtu zaměstnanců obchodní společnosti v letech 2008 – 2012 je zobrazen v následující tabulce (tržby a zisk jsou uvedeny v tis. Kč):

Tab. 3.1 Hospodářský vývoj společnosti

Údaje/rok	2008	2009	2010	2011	2012
tržby za prodej zboží	86 061	137 483	128 028	137 696	126 570
zisk	2100	51	745	-1	1254
průměrný stav zaměstnanců	35	30	28	32	25

Zdroj: zpracováno dle veřejného rejstříku a sbírky listin, dostupné z <https://or.justice.cz/>.

Dle stavu na konci roku 2012 lze hospodářský vývoj společnosti celkově hodnotit jako příznivý. Jak je vidět v tabulce, oproti roku 2011 došlo sice k poklesu tržeb o 11 126 tis. Kč (cca o 8%), což je důsledkem hospodářské krize, která ve velké míře postihla zejména stavebnictví a navazující obory. Na druhou stranu současně došlo k poklesu nákladů o 12 434 tis. Kč, což způsobilo pozitivní výsledek hospodaření. Dále je vidět, že v roce 2012 společnost vykázala zisk před zdaněním ve výši 1 254 tis. Kč, zatímco v roce 2011 byla dosažena ztráta ve výši 1 tis. Kč. Nárůst zisku byl způsoben především snížením nákladů na zboží a služby. V roce 2012 došlo kromě toho k poklesu aktiv a pasiv společnosti. V absolutním objemu klesla netto aktiva a pasiva o 2 636 tis. Kč. Důsledně se respektuje zásada opatrnosti v účetnictví, což znamená, že náklady a výnosy jsou účtovány do období, s nímž věcně a časově souvisí. K pohledávkám jsou tvořeny opravné položky podle vnitřních předpisů společnosti.

Co se týče pracovněprávních vztahů, v roce 2012 se společnost snažila nadále stabilizovat kolektiv zaměstnanců, a to především zlepšováním pracovního prostředí, dalším posilováním motivace zaměstnanců na množství a kvalitě vykonané práce, poskytováním příspěvků na životní a penzijní pojištění zaměstnanců. Zaměstnanost byla nižší ve srovnání s úrovní roku 2011 (25 osob v průměrném přepočteném stavu v roce

¹ Zpracováno dle materiálů společnosti (výroční zprávy za roky 2008-2012).

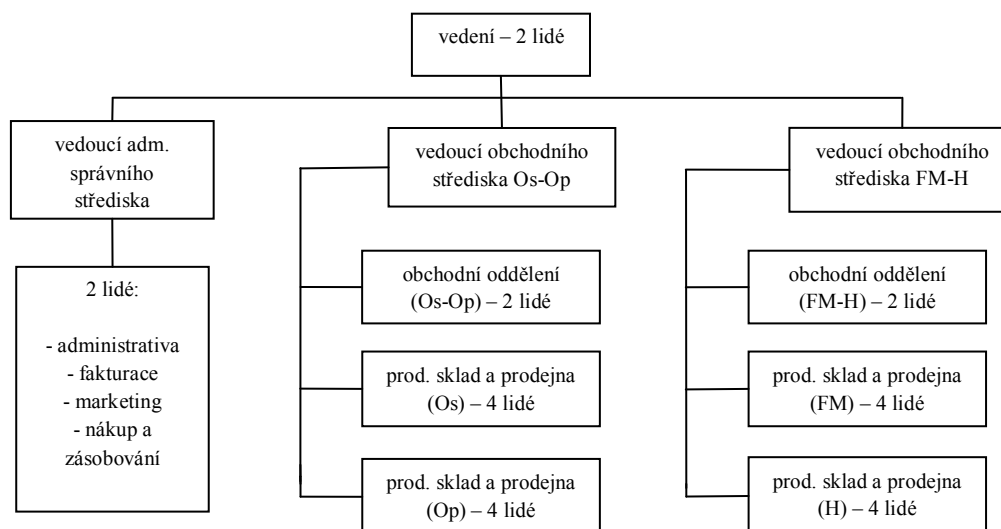
2012 oproti 32 osobám v roce 2011), což bylo způsobeno měnícími se hospodářskými potřebami společnosti v rámci opatření během překonávání krize.

V roce 2013 měla společnost A záměr konsolidaci ekonomické situace, zvýšení objemu výkonů a udržení kladného výsledku hospodaření. Další vývoj společnosti bude zaměřen na udržení a zdokonalování kvality vyráběné produkce a poskytovaných služeb. Zvýšená pozornost bude věnována oblasti pohledávek z obchodních vztahů se zvláštním zaměřením na ty obchodní partnery, kteří mají problémy s dodržováním dohodnutých termínů splatnosti faktur.

3.3 Současný organizační stav společnosti

Vzhledem k posílení pozice společnosti na trhu v poslední době, a k jejímu očekávanému růstu, se vedení rozhodlo rozšířit obchodní síť založením nových poboček, a to odkupem stávajících provozoven, které jsou k dispozici na trhu, po analýze možností a podmínek koupě. Tento proces by se měl odrazit ve stávající organizační struktuře společnosti (viz Obr. 3.1):

Obr. 3.1 Stávající organizační struktura společnosti A



Poznámka: Os – Ostrava, Op – Opava, FM – Frýdek-Místek, H – Hranice

Zdroj: zpracováno samostatně.

V současnosti se společnost skládá z **vedení**, zastoupeného 2 lidmi - zakladateli, pod které bezprostředně spadají **3 vedoucí** odpovědných středisek: administrativně správního a dvou prodejních.

Co se týká činností a pravomocí jednotlivých středisek, **administrativně správní středisko**, zastoupené 2 lidmi, jak plyne z obr. 3.1, se zabývá dokumentací, podporou řízení a rozhodování, objednáváním a nákupem zboží, příjmem faktur za ně

a vystavováním faktur za zboží prodané, a také marketingovou podporou prodeje (prostřednictvím občasného pořádání reklamních a slevových akcí pro stálé i nové klienty, reklamou v mediích, distribucí letáků apod.). Přičemž činnost tak malého počtu zaměstnanců daného střediska usnadňuje použití podnikového ekonomicko-informačního systému, který podstatně zjednodušuje a zrychluje průběh zmíněných procesů.

Každé prodejní středisko, řízené svým vedoucím, zahrnuje v sobě **obchodní oddělení**, představené 2 obchodními zástupci, a **2 obchodní sklady a prodejny** (1 sklad a 1 prodejna v každém městě), obsluhované dohromady 10 zaměstnanci (5 v každém městě). Přičemž jednotlivá prodejní střediska mají pravomoc rozhodování o cenové politice při prodeji zboží z důvodu odlišné situace na lokálních trzích stavebních materiálů v Ostravě, Opavě, Frýdku-Místku a Hranicích. Z hlediska velikosti obrátu lze daná střediska charakterizovat následujícím způsobem: Ostrava a Frýdek-Místek – velká, Opava – střední, Hranice – malé. Takže v organizační struktuře je vidět snahu o vyvažování, která se projevuje ve spojování velkého střediska se středním, anebo menším, a jejich společné podřízenosti jedinému vedoucímu.

Firemní a mzdové účetnictví, otázky bezpečnosti práce a pojištění firemního majetku se ve společnosti řeší prostřednictvím **outsourcingových služeb**, jejichž vyřizování a kontrola v současnosti spadá přímo pod vedení, z důvodu negativních zkušeností v minulosti spojených s podvodem. Vedení společnosti je zaměřeno především na její strategické řízení a rozvoj.

Struktura zaměstnanců společnosti je pak následující (celkem 25 zaměstnanců dle stavu na konci roku 2012):

- **vedoucí** - 3 lidé,
- **administrativně správní středisko** - 2 lidé,
- **prodejní středisko 1** - 10 lidí (2 obchodní zástupci + 4 zaměstnanci pro prodejní sklad a prodejnu v Ostravě + 4 zaměstnanci pro prodejní sklad a prodejnu v Opavě),
- **prodejní středisko 2** - 10 lidí (2 obchodní zástupci + 4 zaměstnanci pro prodejní sklad a prodejnu ve Frýdku-Místku + 4 zaměstnanci pro prodejní sklad a prodejnu v Hranicích).

Ve výsledku lze tvrdit, že organizační struktura společnosti A se blíží k **divizní**, když jednotlivá střediska vystupují jako divize vymezené funkčně a objektově dle místa působnosti. Řízení podniku dle svého charakteru je do určité míry decentralizováno existující komunikací mezi vedením a divizemi prostřednictvím vedoucích a jistým

rozsahem jejich pravomocí (relativní samostatnost při určení cenové politiky). Mezi vedením a vedoucími divizí pak existují liniové vazby nadřízenosti a podřízenosti, a mezi vedoucími divizí a divizemi – spíše funkční vazby odbornosti.

Fungující princip organizování společnosti a existující organizační struktura se v současnosti dá považovat za vyhovující, vzhledem k její relativně malé velikosti a počtu zaměstnanců, proto se uvažuje spíše o budoucím prostorovém rozšíření, než o změně základních principů fungování.

4 Analýza stávající a návrhy nové organizační struktury a jejich srovnání

Tato kapitola bude věnována analýze efektivity současné organizační struktury společnosti A a z toho plynoucích důvodů k její možné změně v budoucnu. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, v současnosti se ve společnosti spíše uvažuje o jejím pouhém prostorovém rozšíření, než o změně zásadních principů fungování (typu organizační struktury). Nicméně hlavním úkolem dané kapitoly a v podstatě i celé práce bude navrhnout další možné varianty rozvoje společnosti, které by mohly zároveň umožnit racionalizaci a zefektivnění její činnosti, případně i zlepšit výsledek hospodaření. Dále budou analyzovány kladné a záporné strany těchto návrhů a provedeno jejich srovnání za účelem volby optimální varianty.

4.1 Implementační plán rozšíření společnosti

Jak již bylo zmíněno, ve společnosti A se momentálně uvažuje spíše o prostorovém rozšíření, a to prostřednictvím **akvizice**, tzn. koupě a začlenění do stávající organizační struktury nové společnosti (dále označované jako „*společnost B*“) (viz Obr. 2.6). Jak společnost A, tak i společnost B se zabývá obchodem se stavebními materiály, a to v rámci dvou poboček: v Olomouci a v Brně.

Výše ceny, kterou jsou majitelé společnosti A ochotni zaplatit, anebo investovat, do koupě podniku B, je 30 mil. Kč. Toto je částka, na kterou je oceněna při koupi společnost B včetně nemovitostí, jmenovitě:

- veškeré nemovitosti vč. pozemků – 10 mil. Kč,
- skladové zásoby stavebních materiálů – 5 mil. Kč,
- goodwill (pozice společnosti na trhu, dobrá pověst značky) – 15 mil. Kč.

Očekávaná doba návratnosti investice je 5 let za předpokladu ročního obrátu cca 70 mil. Kč a ročního zisku 3 mil. Kč bez odpisů.

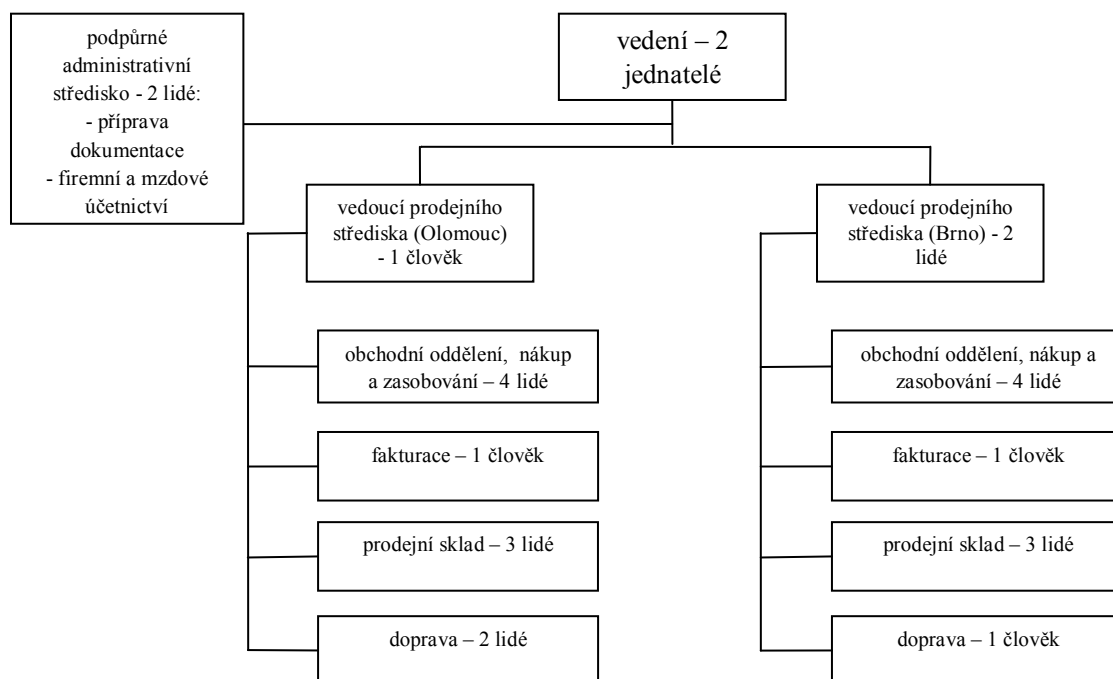
Časový harmonogram spojení dvou společností je následující:

- 1) jednání (stanovení ceny a kupních podmínek) – 1 až 2 měsíce,
- 2) podepsání kupní smlouvy – cca 14 dnů,
- 3) reorganizace rozšířené společnosti – cca 1 měsíc.

4.2 Návrhy variant organizačních struktur po rozšíření společnosti

4.2.1 Popis organizační struktury kupované společnosti B

Obr. 4.1 Organizační struktura kupované společnosti B



Zdroj: zpracováno samostatně.

Jak je vidět na schématu, kupovaná společnost B je dle své organizační struktury připomíná **kombinaci štábní a divizní struktury**, pokud prodejní střediska v Olomouci a Brně jsou chápány jako divize, vymezené dle místa působnosti, a administrativní středisko z 2 lidí, spadající pod vedení, lze chápat jako štáb, tzn. podpůrný orgán vedení, zabývající se přípravou rozhodování a dokumentací. V daném případě se štáb zabývá i firemním a mzdovým účetnictvím, které má ve společnosti centralizovaný charakter.

Vztahy podřízenosti a nadřízenosti se v dané organizační struktuře projevují tak, že pod vedení společnosti, které se skládá ze 2 lidí a zabývá se otázkami strategie rozvoje firmy, spadá nejen zmíněný štáb, ale i 2 vedoucí odpovědných středisek v Olomouci a Brně, pod které dále spadají zaměstnanci těchto středisek z jednotlivých oddělení, celkem 10 zaměstnanců v Olomouci a 9 v Brně, celkem 23 lidí. Přičemž každé středisko kromě standardních oddělení nutných pro jeho fungování disponuje také vlastními dopravou a řidiči (viz. Obr. 4.1). Odhadovaný obrat daných středisek je střední ve srovnání se středisky kupující společnosti A.

4.2.2 Varianty rozšíření společnosti A při akvizici, jejich analýzy a porovnání

Při plánování rozšíření podniku A se uvažuje o různých zmíněných variantách implementace této změny v organizační struktuře, a to na základě několika (vedením určených) kritérií posuzování organizační struktury, ohodnocených bodovou škálou od 5 do 1 (důležité 5, 4, 3, 2, 1 nedůležité). Dále je v procentech stanovena váha jednotlivých kritérií pomocí dělení každého bodového hodnocení celkovým počtem bodů ($3 + 5 + 3 + 3 + 4 + 3 + 5 + 5 = 31$):

- rozpětí řízení (počet podřízených pracovníků anebo organizačních jednotek pod vedením a jedním vedoucím) – 3 body a 9,7 %;
- geografické rozšíření (velikost získaného trhu) – 5 bodů a 16 %;
- organizační náročnost (počet vedoucích a zaměstnanců) – 3 body a 9,7 %;
- provozní náklady (spojené se vzdálenostmi a správou skladů) – 3 body a 9,7 %;
- mzdové náklady (záleží na počtu zaměstnanců) – 4 body a 13 %;
- náklady na akvizici (spojené s její administrativní a časovou náročností) – 3 body a 9,7 %;
- výkonnost divizí (očekávaný nárůst obrátu) – 5 bodů a 16 %;
- cena kupované společnosti – 5 bodů a 16 %.

Momentálně se ve společnosti na základě daných kritérií uvažuje o třech hlavních variantách jejího rozšíření a provedení akvizice, která pak může mít plný nebo částečný charakter:

- 1) koupě obou poboček v Olomouci a v Brně,
- 2) koupě pouze pobočky v Olomouci,
- 3) koupě pouze pobočky v Brně.

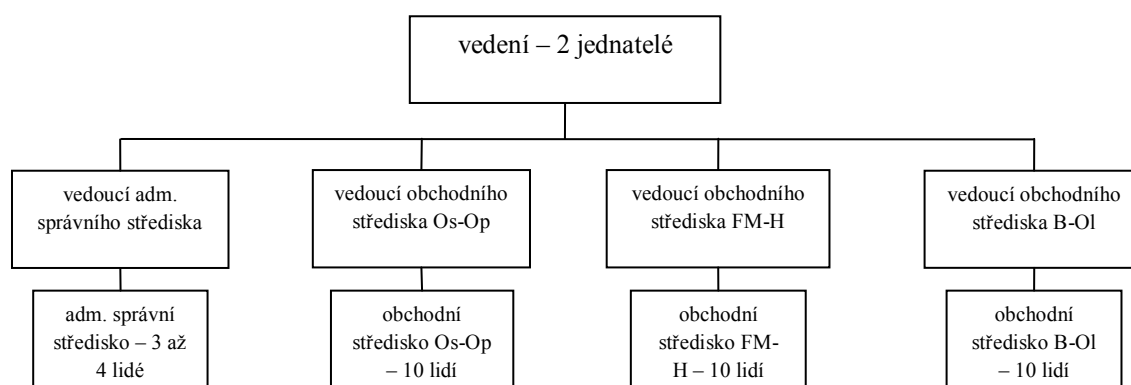
Každá ze tří uvedených variant má další způsoby realizace (A, B, C, D, E, F, G), které budou detailně popsány níže.

1) Varianta rozšíření „Společnost A + Olomouc a Brno“

Případ A. Jedná se o nejjednodušší situaci plné akvizice, při které 2 kupované pobočky v Brně a Olomouci vytvoří nové středisko podřízené dalšímu vedoucímu, jehož struktura bude upravena dle struktury středisek kupující společnosti, tzn. bude se skládat z 1 vedoucího a 10 podřízených. Rozpětí řízení pod vedením se zvětší (viz Obr. 4.2). Štáb společnosti B a 1 pozice vedoucího přitom budou zrušeny z důvodu své zbytečnosti. Administrativní funkce, dříve plněné štábem, přejdou k administrativně správnímu středisku společnosti A, účetnictví se bude dle jejího vzoru nadále řešit externě prostřednictvím outsourcingových služeb. Rozšířená společnost pak bude

potřebovat posílit svoje administrativně správní středisko, konkrétně na fakturaci, nákupu a zasobování, přijetím dalších 1 - 2 zaměstnanců. 1 pozice vedoucího bude zrušena po spojení olomoucké a brněnské pobočky do jednoho střediska. Oddělení dopravy každého střediska bude také zrušeno jako zbytečné a neefektivní z hlediska vedení kupující společnosti A, která v případě nutnosti používá služby externích dopravců. Z hlediska zaměstnanecké struktury tento případ znamená, že z kupované společnosti B bude v rozšířené společnosti A nově zaměstnána pouze polovina pracovníků (12 až 13 z původních 23).

Obr. 4.2 Organizační struktura společnosti A po akvizici (případ A)

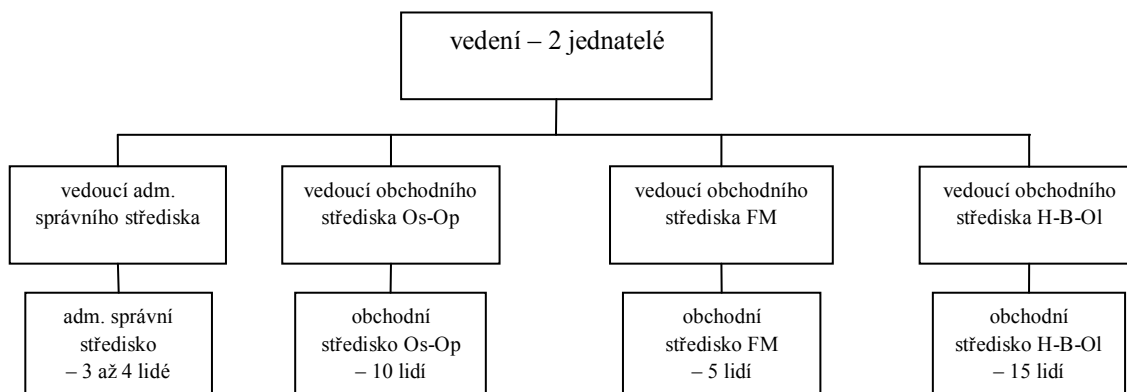


Poznámka: B – Brno, Ol – Olomouc

Zdroj: zpracováno samostatně.

Případ B. Další možnou teoretickou variantou realizace rozšíření společnosti A může být organizování poboček a jejich spojení pod jedním vedoucím podle velikosti obratu. Pobočky společnosti v Ostravě a Frýdku-Místku jsou považovány za velké, v Opavě za střední, v Hranicích za malou. Pobočky kupované společnosti B v Brně a v Olomouci jsou ve srovnání se zmíněnými pobočkami středního obratu. Takže je možné zachovat spojení ostravské a opavské pobočky v jednom středisku jako velké a střední, nechat velkou pobočku ve Frýdku-Místku vytvořit samostatné středisko a přehodit malou pobočku v Hranicích do střediska nově vytvořeného Brnem a Olomoucí, aby se toto středisko skládalo ze dvou středních a jedné malé pobočky (viz Obr. 4.3). V tomto případě rozpětí řízení pod vedením se zvětšuje stejně jako v předchozím příkladu (4 vedoucí) a vyvolává stejnou nutnost posílit administrativně správní středisko o 1 až 2 zaměstnance, ale značně se zmenšuje pod vedoucím střediska ve Frýdku-Místku (pouze 5 podřízených) a patřičně se zvětšuje pod vedoucím nového střediska, spojujícího Hranice, Brno a Olomouc (15 lidí). Je to logickým výsledkem toho, že zaměstnanci v Hranicích přejdou pod řízení nového vedoucího.

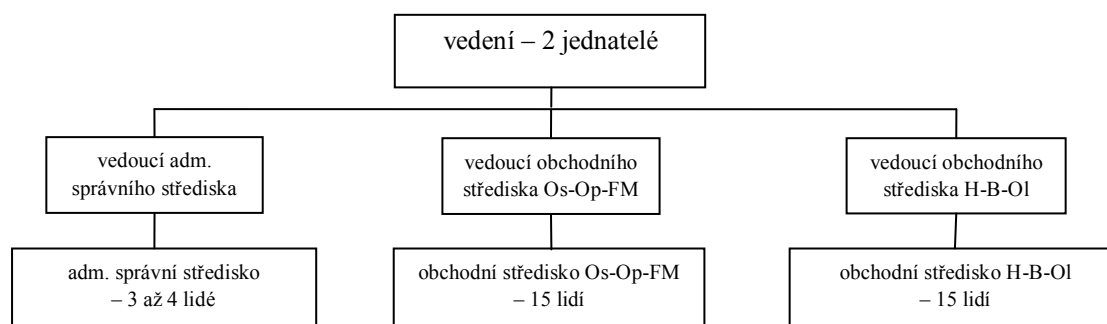
Obr. 4.3 Organizační struktura společnosti A po akvizici (případ B)



Zdroj: zpracováno samostatně.

Případ C. Další variantou organizační struktury společnosti po rozšíření je organizace jejich středisek dle prostorového kritéria, tzn. dle geografické polohy poboček: Ostrava, Opava a Frýdek-Místek vytvoří jedno prodejní středisko, a Hranice, Brno a Olomouc druhé. Tím případný styk mezi pobočkami jednotlivých středisek bude značně zjednodušen, i když střediska jako celky nebudou vyvážené dle svého výkonu a velikosti obrátu (viz Případ B). Z hlediska zaměstnanecké struktury tato varianta znamená existenci 3 středisek, tzn. zachování původního rozpětí řízení pod vedením, ale současně jeho značné zvětšení pod každým vedoucím a vyšší náročnost v procesu koordinace a řízení středisek při zachování téměř stejného celkového počtu zaměstnanců jako v případech A a B. Toto opět vyvolává nutnost posílení administrativně správního střediska o 1 až 2 lidi (viz Obr. 4.4).

Obr. 4.4 Organizační struktura společnosti A po akvizici (případ C)



Zdroj: zpracováno samostatně.

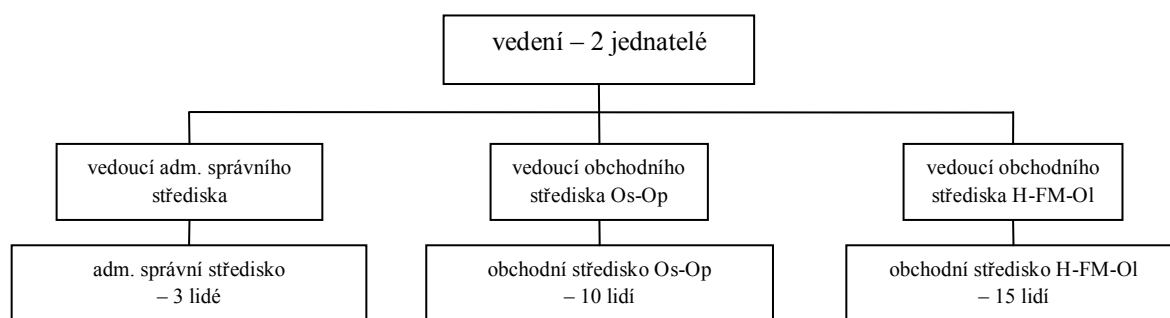
Implementace popsaných variant rozšíření společnosti by mohla být značně usnadněna tím, že se nové pobočky kupované společnosti v Brně a Olomouci připojí postupně: nejprve bude koupena a připojena olomoucká, a až potom brněnská pobočka, která pravděpodobně nebude na trhu k dispozici ihned. Toto by samozřejmě snížilo

náročnost prováděných organizačních opatření při zapojení poboček do stávající společnosti a její přeorganizování. Nicméně, jak již bylo zmíněno, vedení uvažuje i o dalších variantách realizace akvizice, a to v částečné podobě, tzn. o koupi buď jenom olomoucké nebo brněnské pobočky. Tyto varianty jsou detailně popsány níže.

2) Varianta rozšíření „Společnost A + Olomouc“

Případ D. Jedná se o nejjednodušší variantu realizace takové částečné akvizice, za předpokladu volby Olomouce jako pobočky pro rozšíření společnosti, a představuje její pouhé zapojení do existujícího střediska „Frýdek-Místek + Hranice“ pod řízením stejného vedoucího. Daný případ předpokládá zachování stejného rozpětí řízení a organizační náročnosti pro vedení (3 vedoucí a 3 střediska), ale její značné zvětšení pro vedoucího nově rozšířeného střediska, do kterého přibude 5 nových zaměstnanců v Olomouci. Toto bude opět znamenat nutnost posílit administrativně správní středisko, ale z důvodu menší náročnosti řízení dané varianty organizační struktury by postačil pouze jeden zaměstnanec (viz Obr. 4.5).

Obr. 4.5 Organizační struktura společnosti A po akvizici (případ D)



Zdroj: zpracováno samostatně.

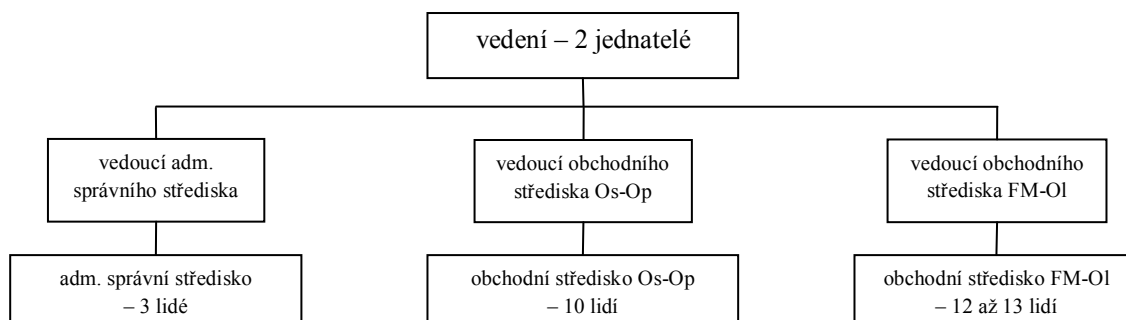
Případ E. Další variantou, jak by mohla vypadat rozšířená společnost A v případě koupě jenom pobočky v Olomouci, je opět zachování dvou obchodních středisek a jednoho administrativně správního (tzn. stejného rozpětí řízení pod vedením), ale se zrušením pobočky v Hranicích a jejím rozpuštěním mezi dvě střediska: první - tvořené Ostravou a Opavou, a druhé - tvořené Frýdkem-Místkem a Olomoucí. Takový krok by mohl být učiněn v důsledku toho, že daná pobočka má nejmenší obrát a obecně není moc úspěšná ve svém fungování, jak se ukázalo při poslední návštěvě vedení a také dle výsledků provedeného interního auditu. Kromě toho se tato pobočka nachází v menším městě s menším počtem obyvatel, pokud je srovnávána s jinými pobočkami. Jednou z priorit společnosti je rozvoj poboček v krajských městech s větší kupní silou, takže v daném případě by zrušení pobočky v Hranicích mělo posílit větší pobočky, zejména nově koupenou v Olomouci, rychleji

a pevněji ji zapojit do společnosti a soustředit se na její rozvoj. Administrativně správní středisko by bylo stejně jako v předchozím případě posíleno o jednoho zaměstnance.

Z hlediska zaměstnanecké struktury by taková změna potom mohla vypadat tak, že z důvodů značné vzdálenosti nového pracoviště by z 5 zaměstnanců v Hranicích jenom 2 až 3 začali pracovat v olomoucké pobočce spolu s polovinou (5 lidí) jejich původních zaměstnanců. Jeden z nich (když je to možné) přejde do administrativně správního střediska pro jeho posílení. V případě, že stávající zaměstnanci tento návrh odmítnou, do těchto středisek budou přijati externí zaměstnanci. Z důvodu ještě větší geografické vzdálenosti by převod zaměstnanců z Hranic do Frýdku-Místku byl obtížný (viz Obr. 4.6).

Lze předpokládat, že zrušení pobočky v Hranicích, při koupi pobočky v Olomouci a následné spojení poboček v Olomouci a Frýdku-Místku, bude znamenat propuštění části, případně všech zaměstnanců z Hranic a možné přijetí nových zaměstnanců zvenčí pro obchodování a v administrativě, nicméně umožňuje finanční a technické posílení nové pobočky a celého střediska.

Obr. 4.6 Organizační struktura společnosti A po akvizici (případ E)



Zdroj: zpracováno samostatně.

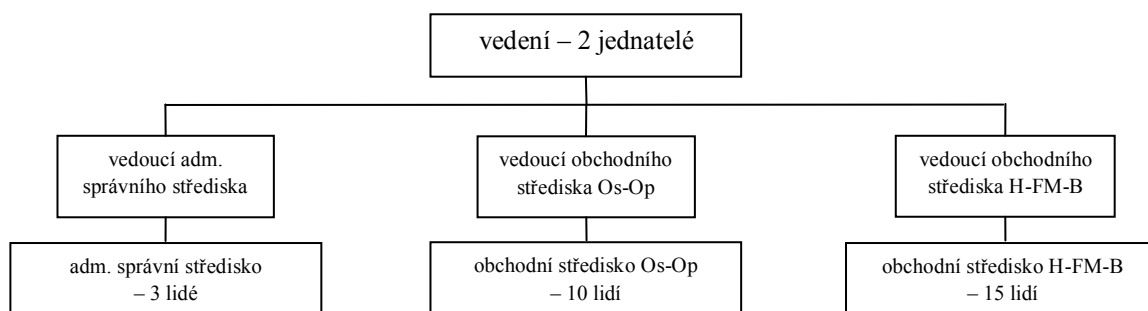
3) Varianta rozšíření „Společnost A + Brno“

Třetí varianta rozšíření je podobná druhé (viz předchozí příklad „Společnost A + Olomouc“), tzn. opět se uvažuje o připojení k společnosti A pouze jedné pobočky, tentokrát brněnské, a to dvěma stejnými způsoby, které již byli popsány výše (viz případy D, E).

Případ F. Stejně jako v případě D s Olomoucí, jedná se o částečnou akvizici, tzn. o pouhé připojení kupované pobočky v Brně ke společnosti A, konkrétně k středisku „Frýdek-Místek + Hranice“ se zachováním stejného rozpětí řízení pod vedením a jeho zvětšením pod vedoucím tohoto střediska, a při stejném základním principu organizování společnosti. Z brněnské pobočky bude zaměstnáno jenom

5 zaměstnanců, kteří zvětší a posílí tým obchodního střediska, o jednoho pracovníka bude také posíleno administrativně správní středisko (viz Obr. 4.7).

Obr. 4.7 Organizační struktura společnosti A po akvizici (případ F)

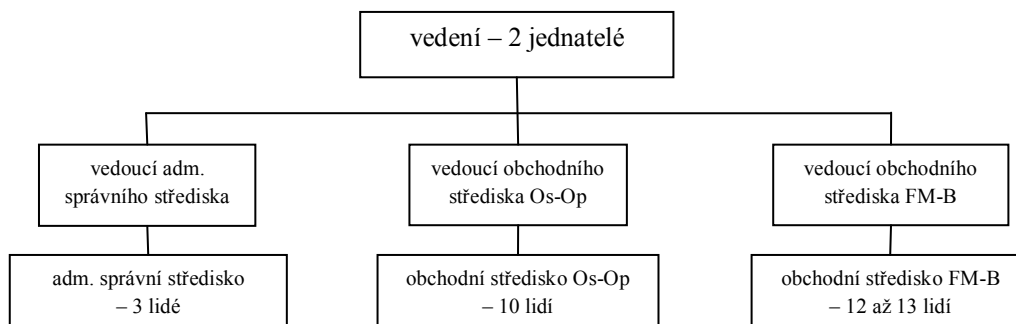


Zdroj: zpracováno samostatně.

Případ G. Daný případ je velice podobný případu E s Olomoucí, tzn. představuje částečnou akvizici – koupi pobočky v Brně s jejím následným spojením do jednoho střediska s Frýdkem-Místkem a rozpuštěním pobočky v Hranicích ve prospěch těchto dvou poboček. Převod zaměstnanců z Hranic do poboček v Brně a Frýdku-Místku bude ale obtížný z důvodu značné geografické vzdálenosti těchto měst, takže zaměstnanecká podpora a rozvoj vytvořeného střediska by se prováděla přijetím dalších zaměstnanců zvenčí (2 až 3). Tito by posílili stávající týmy ve Frýdku-Místku (5 lidí) a Brně (bude zaměstnáno 5 stávajících pracovníků). Administrativně správní středisko jako v předchozích případech bude posíleno o 1 zaměstnance. Rozpětí řízení pod vedením potom zůstane stejné a zvětší se pouze pod vedoucím nově vytvořeného střediska (viz Obr. 4.8).

Značným přínosem rozpuštění pobočky v Hranicích, stejně jako i v případě E s Olomoucí, bude tedy opět možnost soustředit lidské, finanční a technické prostředky na rozvoj poboček ve větších městech s větší kupní silou, které díky tomuto budou mít v budoucnu pravděpodobně větší obrát.

Obr. 4.8 Organizační struktura společnosti A po akvizici (případ G)



Zdroj: zpracováno samostatně.

4.3 Vícekriteriální rozhodování pro výběr variant rozšíření

Dále popsané varianty organizačních struktur budou pomocí tabulek zhodnoceny podle toho, nakolik navzájem splňují 7 kritérií, která vedení společnosti považuje za klíčová při rozhodování o konečné variantě (viz. Tab. 4.1 – 4.8).

Tabulka 4.1 obsahuje párové srovnání variant rozšíření společnosti při akvizici A až G v rámci kritéria „Rozpětí řízení“. Výsledkem tabulky je rozdělení vah, kde v rámci daného kritéria varianty D, E a G jsou nejlepší, přičemž varianty E a G vykazují v tomto srovnání výrazně lepší výsledky, než ostatní, a varianta G vypadá jako nejvýhodnější.

Tab. 4.1 Kritérium „Rozpětí řízení“

Varianty	A	B	C	D	E	F	G	Váhy	Eigenvector	CI	CR
A	1	1/2	1/5	1/6	1/9	1/6	1/9	0,02	7,63	0,10	0,08
B	2	1	1/5	1/7	1/9	1/7	1/9	0,02			
C	5	5	1	1/5	1/9	1/5	1/9	0,05			
D	6	7	5	1	1/3	1	1/3	0,14			
E	9	9	9	3	1	3	1	0,31			
F	6	7	5	1	1/4	1	1/4	0,13			
G	9	9	9	4	1	4	1	0,34			

Zdroj: zpracováno samostatně.

Tabulka 4.2 obsahuje párové srovnání variant rozšíření společnosti při akvizici A až G v rámci kritéria „Geografické rozšíření“. Výsledkem tabulky je rozdělení vah, kde v rámci daného kritéria, jsou varianty A, B a C pro společnost pochopitelně nejvýhodnější.

Tab. 4.2 Kritérium „Geografické rozšíření“

Varianty	A	B	C	D	E	F	G	Váhy	Eigenvector	CI	CR
A	1	1	1	7	9	6	8	0,28	7,55	0,09	0,07
B	1	1	1	7	9	6	8	0,28			
C	1	1	1	7	9	6	8	0,28			
D	1/7	1/7	1/7	1	3	1	7	0,06			
E	1/9	1/9	1/9	1/3	1	1/3	1/2	0,02			
F	1/6	1/6	1/6	1	3	1	6	0,06			
G	1/8	1/8	1/8	1/7	2	1/6	1	0,02			

Zdroj: zpracováno samostatně.

Tabulka 4.3 obsahuje párové srovnání variant rozšíření společnosti při akvizici A až G v rámci kritéria „Organizační náročnost“. Výsledkem tabulky je rozdělení vah, kde v rámci daného kritéria varianty E, F a G jsou nejlepší, přičemž varianty E a G vykazují v tomto srovnání výrazně lepší výsledky, než ostatní, a varianta G vypadá jako nejvýhodnější.

Tab. 4.3 Kritérium „Organizační náročnost“

Varianty	A	B	C	D	E	F	G	Váhy	Eigenvector	CI	CR
A	1	1	1/7	1/8	1/9	1/8	1/9	0,02	7,65	0,11	0,08
B	1	1	1/7	1/8	1/9	1/8	1/9	0,02			
C	7	7	1	1/2	1/3	1/3	1/4	0,09			
D	8	8	2	1	1/5	1	1/5	0,11			
E	9	9	3	5	1	5	1	0,31			
F	8	8	3	1	1/5	1	1/5	0,12			
G	9	9	4	5	1	5	1	0,33			

Zdroj: zpracováno samostatně.

Tabulka 4.4 obsahuje párové srovnání variant rozšíření společnosti při akvizici A až G v rámci kritéria „Provozní náklady“. Výsledkem tabulky je rozdělení vah, kde v rámci daného kritéria varianty D, E a G jsou nejlepší, přičemž varianty E a G vykazují v tomto srovnání výrazně lepší výsledky, než ostatní, a varianta E vypadá jako nejvýhodnější.

Tab. 4.4 Kritérium „Provozní náklady“

Varianty	A	B	C	D	E	F	G	Váhy	Eigenvector	CI	CR
A	1	1	1	1/7	1/9	1/6	1/8	0,03	7,57	0,09	0,07
B	1	1	1	1/7	1/9	1/6	1/8	0,03			
C	7	1	1	1/7	1/8	1/6	1/8	0,03			
D	8	7	7	1	1/3	2	1/3	0,16			
E	9	9	8	3	1	3	4	0,37			
F	6	6	6	1/2	1/3	1	1/6	0,11			
G	8	8	8	3	1/4	6	1	0,27			

Zdroj: zpracováno samostatně.

Tabulka 4.5 obsahuje párové srovnání variant rozšíření společnosti při akvizici A až G v rámci kritéria „Mzdové náklady“. Výsledkem tabulky je rozdělení vah, kde

v rámci daného kritéria varianty E, F a G jsou nejlepší, přičemž varianty E a G vykazují v tomto srovnání výrazně lepší výsledky, než ostatní, a varianta G vypadá jako nejvýhodnější.

Tab. 4.5 Kritérium „Mzdové náklady“

Varianty	A	B	C	D	E	F	G	Váhy	Eigenvector	CI	CR
A	1	1	1/5	1/8	1/9	1/8	1/9	0,02	7,59	0,10	0,07
B	1	1	1/5	1/8	1/9	1/8	1/9	0,02			
C	5	5	1	1/2	1/3	1/4	1/4	0,08			
D	8	8	2	1	1/6	1	1/6	0,11			
E	9	9	3	6	1	3	1	0,30			
F	8	8	4	1	1/3	1	1/4	0,14			
G	9	9	4	6	1	4	1	0,33			

Zdroj: zpracováno samostatně.

Tabulka 4.6 obsahuje párové srovnání variant rozšíření společnosti při akvizici A až G v rámci kritéria „Náklady na akvizici“. Výsledkem tabulky je rozdělení vah, kde v rámci daného kritéria varianty D, F a G jsou nejlepší, přičemž varianta F vypadá jako nejvýhodnější.

Tab. 4.6 Kritérium „Náklady na akvizici“

Varianty	A	B	C	D	E	F	G	Váhy	Eigenvector	CI	CR
A	1	3	5	1/6	1/5	1/7	1/6	0,05	7,66	0,11	0,08
B	1/3	1	4	1/7	1/6	1/8	1/7	0,03			
C	1/5	1/4	1	1/8	1/7	1/8	1/7	0,02			
D	6	7	8	1	3	1/2	2	0,25			
E	5	6	7	1/3	1	1/3	1/2	0,13			
F	7	8	8	2	3	1	3	0,34			
G	6	7	7	1/2	2	1/3	1	0,18			

Zdroj: zpracováno samostatně.

Tabulka 4.7 obsahuje párové srovnání variant rozšíření společnosti při akvizici A až G v rámci kritéria „Výkonnost divizí“. Výsledkem tabulky je rozdělení vah, kde v rámci daného kritéria varianty A, B a C jsou stejně výhodné s výraznou převahou nad ostatními variantami.

Tab. 4.7 Kritérium „Výkonnost divizí“

Varianty	A	B	C	D	E	F	G	Váhy	Eigenvector	CI	CR
A	1	1	1	7	8	8	9	0,28	7,63	0,10	0,08
B	1	1	1	7	8	8	9	0,28			
C	1	1	1	7	8	8	9	0,28			
D	1/7	1/7	1/7	1	5	4	6	0,07			
E	1/8	1/8	1/8	1/5	1	1/3	3	0,03			
F	1/8	1/8	1/8	1/4	3	1	2	0,04			
G	1/9	1/9	1/9	1/6	1/3	1/2	1	0,02			

Zdroj: zpracováno samostatně.

Tabulka 4.8 obsahuje párové srovnání variant rozšíření společnosti při akvizici A až G v rámci kritéria „Cena kupované společnosti“. Výsledkem tabulky je rozdělení vah, kde v rámci daného kritéria jsou varianty D, E, F a G nejlepší, přičemž stejně vhodné varianty F a G vykazují v tomto srovnání výraznou převahu nad variantami D a E.

Tab. 4.8 Kritérium „Cena kupované společnosti“

Varianty	A	B	C	D	E	F	G	Váhy	Eigenvector	CI	CR
A	1	1	1	1/8	1/8	1/9	1/9	0,02	7,56	0,09	0,07
B	1	1	1	1/8	1/8	1/9	1/9	0,02			
C	1	1	1	1/8	1/8	1/9	1/9	0,02			
D	8	8	8	1	1	1/5	1/5	0,13			
E	8	8	8	1	1	1/5	1/5	0,13			
F	9	9	9	5	5	1	1	0,34			
G	9	9	9	5	5	1	1	0,34			

Zdroj: zpracováno samostatně.

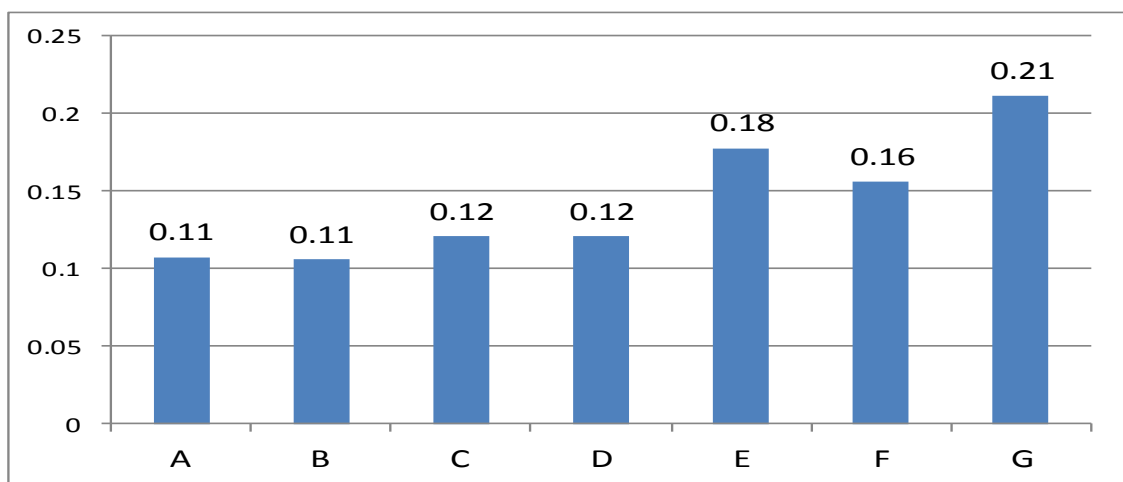
Tabulka 4.9 je shrnutím výsledků srovnání variant A až G podle jednotlivých kritérií. Tabulka přehledně ukazuje, nakolik (v %) každá varianta rozšíření společnosti splňuje každé z vedením určených 8 kritérií, jejichž relativní závažnost při rozhodování je uvedena v závorkách. Celková úspěšnost každé varianty po srovnávání je ukázána na histogramu (viz Tab. 4.9, Obr. 4.9).

Tab. 4.9 Výsledek srovnání variant A - G dle jednotlivých kritérií

Var-ty/ Krit.	Rozpětí řízení (10%)	Geogr. rozšíř. (16%)	Org. nár. (10%)	Prov. nákl. (10%)	Mzd. nákl. (13%)	Nákl. na akv. (10%)	Výk. divizí (16%)	Cena kup. spol. (16%)
A	2%	28%	2%	3%	2%	5%	28%	2%
B	2%	28%	2%	3%	2%	3%	28%	2%
C	5%	28%	9%	3%	8%	2%	28%	2%
D	14%	6%	11%	16%	11%	25%	7%	13%
E	31%	2%	31%	37%	30%	13%	3%	13%
F	13%	6%	12%	11%	14%	34%	4%	34%
G	34%	2%	33%	27%	33%	18%	2%	34%

Zdroj: zpracováno samostatně.

Obr. 4.9 Celkové výsledky vícekriteriálního srovnání variant A až G - hodnota výpočtu váženého součtu dle vzorce (2.5)



Zdroj: zpracováno samostatně.

Výsledek hodnocení variant byl stanoven na základě výpočtu váženého součtu (2.5), a to následujícím způsobem. Váhy 8 kritérií, důležitých při rozhodování o vhodné variantě rozšíření, byly stanoveny **bodovací metodou** dle zhodnocení vedením. Dále každému kritériu byly přiřazeny váhy, výpočtené dle vzorců (2.1) a (2.2). Následně bylo provedeno **kvantitativní párové srovnání variant A až G**, v rámci každého kritéria

pomocí **Saatyho metody** (viz Tab. 4.1 – 4.8), které ukázalo výhodnost každé varianty dle jednotlivých kritérií v procentech (jejich váhu). Tyto váhy byly potom použity pro výpočet váženého součtu užitku alternativ dle vzorce (2.5) v rámci navazující **metody AHP** (viz kap. 2.6).

4.4 Výsledek analýzy rozšíření a rozhodování o rozšíření

Daná podkapitola je věnována stručnému slovnímu popisu jednotlivých variant rozšíření společnosti. Přesněji řečeno, jejich hlavním výhodám a nevýhodám, které byly brány v úvahu při rozhodování a při vzájemném přiřazení bodů variantám, v rámci hodnocení dle jednotlivých kritérií Saatyho metodou (viz kap. 2.6, 4.3). Pro větší přehlednost bude tento popis proveden opět ve formě tabulky, ve které budou varianty následovat v pořadí od nejlepší k nejhorší dle výsledků ve vícekritériálním hodnocení (viz Tab. 4.10).

Tab. 4.10 Stručný popis výhod a nevýhod variant rozšíření společnosti

Varianta	Hlavní výhody	Hlavní nevýhody
G (21%)	relativní jednoduchost organizační struktury (zachování dvou vedoucích, z nichž každý řídí 2 pobočky, a jednoho vedoucího adm. správního střediska); nejmenší rozpětí řízení pod vedením a počet zaměstnanců ve srovnání s ostatními variantami; nejnižší náklady mzdové a náklady na akvizici z důvodu zaměření nové pobočky v Brně pouze na velkoobchod, což znamená menší časovou a administrativní náročnost při její zapojení do společnosti; koupě pobočky ve městě s velkou kupní silou a velmi vysokým potenciálem rozvoje trhu a zároveň levnější ze dvou nabízených poboček ; možnost finanční, technické a lidské podpory nově vytvořeného obchodního střediska pomocí rozpuštění pobočky v Hranicích;	větší provozní náklady a možné těžkosti při řízení nového střediska, spojené s velkou vzdáleností nové pobočky v Brně; nižší současná výkonnost brněnské pobočky, ze dvou nabízených, a s tím spojené riziko neúspěchu při jejím dalším vývoji; současné zaměření brněnské pobočky pouze na velkoobchod (úzkoprofilová činnost); nutnost propuštění všech nebo většiny zaměstnanců z Hranic z důvodu obtížnosti jejich převodu do Frýdku-Místku nebo Brna; dostatečně velké rozpětí řízení pod vedoucími nově vytvořených středisek;

Varianta	Hlavní výhody	Hlavní nevýhody
E (18%)	relativní jednoduchost organizační struktury (zachování dvou vedoucích, z kterých každý řídí 2 pobočky, a jednoho vedoucího adm. správního střediska); nejmenší rozpětí řízení pod vedením a počet zaměstnanců ve srovnání s ostatními variantami; nejnižší mzdové náklady; nejnižší provozní náklady z důvodu menší vzdálenosti nové pobočky v Olomouci ze dvou nabízených; koupě výkonnější pobočky s vyšším obratem ze dvou nabízených; zaměření nové olomoucké pobočky na velko a maloobchod (víceprofilová činnost); možnost finanční, technické a lidské podpory nově vytvořeného obchodního střediska pomocí rozpuštění pobočky v Hranicích;	vyšší kupní cena nové pobočky v Olomouci ze dvou nabízených, z důvodu její větší výkonnosti; vyšší náklady na akvizici z důvodu zaměření nové olomoucké pobočky na velko i maloobchod, což znamená větší časovou a administrativní náročnost při jejím zapojení do společnosti; nutnost propuštění všech nebo většiny zaměstnanců z Hranic z důvodu obtížnosti jejich převodu do Frýdku-Místku nebo Olomouce; dostatečně velké rozpětí řízení pod vedoucími nově vytvořených středisek;
F (16%)	relativní jednoduchost organizační struktury (zachování dvou vedoucích, z kterých jeden řídí dvě pobočky, druhý tři pobočky, a jednoho vedoucího adm. správního střediska); malé rozpětí řízení pod vedením a počet zaměstnanců; nižší mzdové náklady ve srovnání s ostatními variantami; větší geografické rozšíření a získání většího trhu pro společnost; menší náklady na akvizici z důvodu zaměření nové pobočky v Brně pouze na velkoobchod, což znamená menší časovou a administrativní náročnost při jejím zapojení do společnosti; koupě pobočky ve městě s velkou kupní silou a velmi vysokým potenciálem rozvoje trhu a zároveň levnější ze dvou nabízených poboček ;	vyšší provozní náklady a možné těžkosti při řízení nového střediska, spojené s velkou vzdáleností nové pobočky v Brně, a větší velikostí nově vytvořeného obchodního střediska obecně (obsahuje 3 pobočky – Brno, Hranice a Frýdek-Místek); velké rozpětí řízení pod vedoucími tohoto střediska a organizační náročnost při jeho řízení;

Variant	Hlavní výhody	Hlavní nevýhody
D (12%)	relativní jednoduchost organizační struktury (zachování dvou vedoucích, z kterých jeden řídí 2 a druhý 3 pobočky, a jednoho řídícího adm. správního střediska); malé rozpětí řízení pod vedením a menší počet zaměstnanců, nižší mzdové náklady ve srovnání s ostatními variantami; větší geografické rozšíření a získání většího trhu pro společnost; nižší provozní náklady z důvodu menší vzdálenosti nové pobočky v Olomouci ze dvou nabízených; koupě výkonnější pobočky s vyšším obratem ze dvou nabízených; zaměření nové olomoucké pobočky na velkoobchod i maloobchod (víceprofilová činnost);	vyšší kupní cena nové pobočky v Olomouci ze dvou nabízených, z důvodu její větší výkonnosti; vyšší náklady na akvizici z důvodu zaměření nové olomoucké pobočky na velkoobchod i maloobchod, což znamená větší časovou a administrativní náročnost při jejím zapojení do společnosti; velké provozní náklady a možné těžkosti při řízení nového střediska spojené s velkou vzdáleností nové pobočky v Olomouci a větší velikostí nově vytvořeného obchodního střediska obecně (obsahuje 3 pobočky – Olomouc, Hranice a Frýdek-Místek); velké rozpětí řízení pod vedoucím tohoto střediska a organizační náročnost při jeho řízení;
C (12%)	relativní jednoduchost organizační struktury (zachování dvou vedoucích, z kterých každý řídí 3 pobočky, a jednoho vedoucího adm. správního střediska) a stejného rozpětí řízení pod vedením; maximální geografické rozšíření a získání největšího trhu pro společnost; maximalizace obrátu společnosti; její vyvážené zaměření na velko a maloobchod ;	nejvyšší celkový počet zaměstnanců a velké rozpětí řízení pod vedoucími obchodních středisek; výrazně vyšší mzdové, provozní náklady a náklady na akvizici; nejvyšší možná cena akvizice při koupi dvou nových poboček najednou;
A (11%)	menší rozpětí řízení pod vedoucími jednotlivých středisek a jejich snadné řízení; maximální geografické rozšíření a získání největšího trhu pro společnost; maximalizace obrátu společnosti; její vyvážené zaměření na velko a maloobchod ;	nejrozsáhlejší organizační struktura (zvýšení počtu vedoucích o jednoho, řídícího zcela nové středisko Brno-Olomouc); největší celkový počet zaměstnanců a rozpětí řízení pod vedením; výrazně vyšší náklady mzdové, provozní a také náklady na akvizici; nejvyšší možná cena akvizice při koupi dvou nových poboček najednou;

Varianta	Hlavní výhody	Hlavní nevýhody
B (11%)	maximální geografické rozšíření a získání největšího trhu pro společnost; maximalizace obrátu společnosti; její vyvážené zaměření na velko a maloobchod;	nejrozsáhlejší organizační struktura (zvýšení počtu vedoucích o jednoho, řídicího zcela nové středisko Brno-Olomouc); největší celkový počet zaměstnanců a rozpětí řízení pod vedením; výrazně vyšší mzdové, provozní náklady a náklady na akvizici; nevyváženost dle výkonnosti a počtu zaměstnanců (rozpětím řízení pod vedoucími) mezi jednotlivými obchodními střediskami; nejvyšší možná cena akvizice při koupi dvou nových poboček najednou.

Zdroj: zpracováno samostatně.

4.5 Konečný návrh rozšíření společnosti

Jak je vidět z kap. 4.3 a 4.4, dle výsledků hodnocení variant rozšíření společnosti A po akvizici pomocí bodovacích, Saatyho metody a metody AHP, vypadají varianty G, E a F jako celkově nevhodnější, i když prohrávají oproti ostatním variantám v určitých kritériích (geografické rozšíření, výkonnost divizí).

Z hlediska geografického rozšíření varianty D, E, F a G jsou pochopitelně méně výhodné pro společnost, protože předpokládají zapojení pouze jedné nové pobočky do stávající organizační struktury, což logicky znamená získání menšího trhu a méně možností pro obchodování. Přičemž varianty E a G, které získaly nejlepší celkové výsledky, jsou na tom nejhůře, protože předpokládají ještě i rozpuštění pobočky v Hranicích, což ve výsledku znamená nejmenší geografické pokrytí trhu v republice. Výrazným přínosem těchto dvou variant je ale možnost podstatně zjednodušit organizační strukturu nové společnosti, a usnadnit její řízení zachováním stejného počtu divizí (3) a navýšením počtu zaměstnanců jen o 3 až 4 lidi, což bude pro společnost znamenat i nejmenší možné mzdové náklady ze všech variant.

Co se týká druhého slabého místa nejlepších variant, kritéria výkonnosti divizí, varianty E a G jsou na tom opět nejhůře, což je logickým výsledkem toho, že společnost funguje v nejmenším počtu měst. Navíc celkově nejvhodnější varianta G předpokládá koupi brněnské pobočky, která je méně výkonná ve srovnání s olomouckou. Toto se ale projevuje v její nižší kupní ceně a dává společnosti dobrou možnost ušetřit

na počátečních výdajích a následně aktivně investovat do posílení a rozvoje nově vytvořené divize „Frýdek-Místek + Brno“. Tomuto velice pomáhá i rozpuštění pobočky v Hranicích ve prospěch těchto dvou měst. Technicky, lidsky a finančně posílená divize by potom v budoucnu měla velmi vysoký obchodní potenciál pro společnost, protože by měla pobočku ve druhém největším městě České republiky s velmi vysokou kupní silou.

Ostatní kritéria, důležitá pro vedení společnosti při rozhodování, jsou u zmíněných nejlepších variant celkem dobře splněna. Jak již bylo zmíněno, nejvhodnější ze všech variant G disponuje vysokým potenciálem pro rozvoj, a přitom nezatěžuje stávající organizační strukturu společnosti, což je optimální kombinace. Její slabé stránky se dají s časem eliminovat nebo kompenzovat za předpokladu efektivního vedení a hospodaření se zdroji společnosti.

Problémovou stránkou však zůstává situace se zaměstnanci v Hranicích, jejichž převod do Frýdku-Místku nebo Brna, jak již bylo zmíněno, bude obtížný z důvodu značné geografické vzdálenosti těchto třech měst, takže zaměstnanecká podpora a rozvoj nově vytvořeného střediska by se prováděl přijetím zaměstnanců zvenčí. Tento aspekt rozšíření zdůrazňuje obrovský význam správné komunikace vedení se zaměstnanci, např. pomocí osmi kroků Kottera (viz. kap. 2.4), které zefektivňují spolupráci vedení podniku a zaměstnanců při zavádění změny. Konkrétně pro společnost A, při výběru varianty rozšíření G, to znamená, že má obrovský význam lidská podpora dané změny, kdy si zaměstnanci musejí uvědomit nutnost změny a její budoucí přínos pro společnost, a tím i pro každého zaměstnance, tzn. mít jasnou a správnou vizi, kterou se mohou v práci inspirovat. Poctivé jednání se zaměstnanci v Hranicích, nabídnutí jim možnosti další spolupráce, nebo slušné odstupné v případě nezájmu, aktivní začlenění nových zaměstnanců do týmu, a také efektivní komunikace cílů a vize změny, ze strany vedení a vedoucích divizí, je základem jejího úspěšného přijetí zaměstnanci a následné implementace ve společnosti.

5 Závěr

Cílem dané bakalářské práce bylo ukázat proces rozhodování o organizačních změnách v podniku, včetně důležitých faktorů a možných důsledků při jeho rozšíření, a to na příkladě obchodní společnosti se sídlem v Ostravě, plánující akvizici.

Druhá kapitola (teoretická část) práce byla proto v podstatě věnována teorii organizování podniku a stručnému popisu nejpoužívanějších typů organizačních struktur, a také teoretickému výkladu o metodách vícekritériálního hodnocení variant – metodě pořadí, bodovací, Fullеровě, Saatyho a z ní vycházející metodě hierarchického analytického procesu AHP (Analytic Hierarchy Process). V kapitole byl také kladen důraz na roli zaměstnanecké podpory při implementaci změny v organizaci a obrovský význam jejího efektivního vedení.

Třetí kapitola práce byla věnována představení a popisu současného stavu a organizační struktury obchodní společnosti, která se plánuje rozšířit prostřednictvím akvizice.

Čtvrtá a zároveň poslední kapitola práce obsahovala analýzu stávající a návrhy nové organizační struktury podniku včetně jejich srovnání a zahrnovala v sobě implementační plán rozšíření podniku (předpokládaná investice, časový harmonogram), popis organizační struktury kupované společnosti a 7 návrhů jejího možného začlenění do organizační struktury kupující společnosti při akvizici. Vhodnost každého návrhu byla dále zhodnocena pomocí bodovací, Saatyho metody a metody AHP. Výsledky hodnocení, jejich analýza a návrh nejvýhodnější varianty včetně podmínek zavedení jsou součástí finální části dané kapitoly.

Daná bakalářská práce prakticky znázorňuje, alespoň zjednodušeně, složitý a mnohostranný proces rozhodování o organizační změně v podniku. Ten předpokládá zvážení nejen řady formálních aspektů vlivu této změny na podnikovou činnost pomocí vybraných metod rozhodování, ale i respektování role zaměstnanecké podpory pro její úspěšnou implementaci.

Seznam použité literatury

1. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
2. ČVANČAROVÁ, Zuzana. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2007, 309 s. Studijní opora pro distanční vzdělávání. ISBN 978-802-4814-216.
3. DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
4. HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xv, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-198-7.
5. KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. Překlad Bruno Cempírek. Praha: Linde, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.
6. KOTTER, John P. a Dan S. COHEN. *The heart of change: real-life stories of how people change their organizations*. Vyd. 1. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c2002, xiv, 190 p. ISBN 15-785-1254-9.
7. ROBBINS, Stephen P. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
8. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
9. ŠUBRT, Tomáš a kol. *Ekonomicko-matematické metody*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. 351 s. ISBN 978-80-7380-345-2. RAMÍK, Jaroslav. *Vícekriteriální rozhodování - analytický hierarchický proces (AHP)*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita, 1999, 211 s. ISBN 80-724-8047-2.
10. VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
11. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
12. WEIHRICH, Heinz. *Management: a global perspective*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 1993, xxxvi, 744 s. ISBN 00-706-9170-3.

Internetové a další zdroje

13. Proutek-vzdelavani.cz. FURMANÍKOVÁ, Lada a Jan KOSTEČKA. [online]. 2012 [cit. 2013-12-17]. Dostupné z: <http://proutek-vzdelavani.cz/wp-content/uploads/2012/11/%C5%98%C3%ADzen%C3%ADzm%C4%9Bny.pdf>
14. VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Dostupné z <https://or.justice.cz/>.
15. Interní zdroje společnosti.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.5.2014


Tatsiana Karas